



**ZMS** BW

Zentrum für Militärgeschichte und  
Sozialwissenschaften der Bundeswehr

---

# **Motivation und Karriereorientierung von Soldatinnen und Soldaten: Dienstgradgruppen im Vergleich**

Eine Analyse auf Grundlage der  
Personalbefragung 2016

Martin Elbe

Forschungsbericht 121

November 2019

## **Impressum**

Herausgeber: Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr

Verantwortlich für den Inhalt ist der Autor

Anschrift: Zeppelinstraße 127/128, 14471 Potsdam

Tel.: 0331 9714 582

E-Mail: [zmsbwmilitaersoziologie@bundeswehr.org](mailto:zmsbwmilitaersoziologie@bundeswehr.org)

[www.zmsbw.de](http://www.zmsbw.de)

© ZMSBw 2019

Projektnummer: 7130-01

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Vorbemerkung</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Zielsetzung</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Motivation von Soldatinnen und Soldaten: Grundüberlegungen und Design der Befragung</b> .....	<b>5</b>
3.1	Theoretische Überlegungen .....	5
3.2	Datenerhebung .....	8
<b>4</b>	<b>Ergebnisse und Analysen</b> .....	<b>10</b>
4.1	Grunddaten zu den Dienstgradgruppen .....	10
4.2	Dienstzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität .....	11
4.3	Motivationsfaktoren: Die Makroperspektive .....	13
4.3.1	Faktor 1: Wachstumsbedürfnisse (G).....	13
4.3.2	Faktor 2: Soziale Bedürfnisse (R).....	15
4.3.3	Faktor 3: Existenzielle Bedürfnisse (E).....	17
4.3.4	Index-Vergleich und Faktorenanalyse .....	19
4.4	Motivationswirkung aus der Mikroperspektive .....	21
4.4.1	Attraktivitätsindex .....	21
4.4.2	Valenzanalyse .....	22
4.4.3	Regressionsanalyse .....	28
4.5	Ergebnisbewertung .....	29
<b>5</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>Anhang</b> .....	<b>36</b>
7.1	Stichprobenziehung und Soziodemografie .....	36
7.2	Qualitätssicherung .....	40
7.3	Ergänzende Abbildungen .....	41
7.4	Ergänzende Tabellen.....	44



# 1 Vorbemerkung

---

Das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg), Referat FüSK III 3, beauftragte am 21.12.2016 das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) mit der Durchführung einer Studie zur „Motivation von Soldatinnen und Soldaten der Mannschaftsdienstgrade in der Bundeswehr 2017“. Aufgabensteller der Studie ist das Referat FüSK III 1.

Die Grundlage für die Forschungsarbeit ist eine Projektskizze (Elbe 2016a), die als ersten Schritt eine Sekundäranalyse der 2016 durchgeführten Personalbefragung zur Evaluation der Agenda „Bundeswehr in Führung – Aktiv. Attraktiv. Anders.“ (Richter 2016a) vorsieht. Im Rahmen der Sekundäranalyse wurden in einem ersten Zwischenbericht (Richter 2019) erste Rückschlüsse für die Personalbindung aufgrund der Analyse der Daten von 542 Soldaten und Soldatinnen der Mannschaftslaufbahnen gezogen. Diese Daten erlauben Aussagen zur Motivation und den Gründen für die Weiterverpflichtung bei dieser Zielgruppe.

Aufgrund dieser Ergebnisse und weiterführender Überlegungen wurde ZMSBw nun von FüSK III 3 damit beauftragt, einen zweiten Zwischenbericht zur Motivlage aller Dienstgradgruppen im Vergleich zu erstellen und damit eine Entscheidungsgrundlage dahingehend zu liefern, inwiefern der obige Auftrag zur Durchführung einer Motivationsstudie auf *alle* Dienstgradgruppen zu erweitern ist.

ZMSBw legte zum 1.3.2017 einen zweiten Zwischenbericht zur Dienstmotivation und Karriereorientierung, als berufliche Selbstverortung, auf der Grundlage der Personalbefragung 2016 vor, der hiermit für die Öffentlichkeit freigegeben wird.

## 2 Zielsetzung

---

Die Motivationslage (als genereller Handlungsantrieb bis hin zur Weiterverpflichtungsbereitschaft) und die Karriereorientierung von Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr, differenziert nach Dienstgradgruppen, wurde bisher kaum untersucht. Auch eine spezifische theoretische Grundlegung hierfür fehlt weitestgehend. Der vorliegende Forschungsbericht will einen ersten Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücken leisten, wobei auf Daten der Personalbefragung 2016 zurückgegriffen wird. Durch die Anlage dieser Befragung als bundeswehrinterne Erhebung wird explizit eine *Personalbindungsperspektive*<sup>1</sup> eingenommen – hierfür wurde die Bedürfnishierarchie der ERG-Theorie nach Alderfer (1972) zugrunde gelegt. Diese Theorie wurde ursprünglich als explizite Motivationstheorie aufgestellt und kann damit als Operationalisierungsgrundlage für die Frage nach der Motivation von Soldatinnen und Soldaten aller Dienstgradgruppen im Vergleich verwendet werden. Darüber hinaus bietet das vorliegende Datenmaterial die Möglichkeit, weitere motivationstheoretische Ansätze zur Anwendung zu bringen und damit eine Entscheidungsgrundlage hinsichtlich des weiteren Forschungsbedarfs zu Motivation und Karriereorientierung von Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr zu schaffen.

Im Detail sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Welche Bedeutung haben verschiedene Bedürfnisgruppen und Einzelbedürfnisse für die Motivation von Soldatinnen und Soldaten unterschiedlicher Dienstgradgruppen?
2. Welche (spezifischen) Wahrnehmungen haben die Soldaten und Soldatinnen verschiedener Dienstgradgruppen von ihrem Dienstherrn und inwiefern prägt dies ihre Karriereorientierung?
3. Wo gibt es Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Dienstgradgruppen hinsichtlich verschiedener Ansatzpunkte zur Motivationssteigerung?
4. Gibt es Anhaltspunkte für einen altersbezogenen Motivationseffekt (z.B. Motivationsverlust mit zunehmender Dienstzeit)?

---

<sup>1</sup> Abweichend hiervon wird in der letzten ZMSBw-Jugendstudie (Hentschel 2013) und in aktuellen Forschungen an der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg (Fantapié Altobelli et al. 2015) eine *Personalgewinnungsperspektive* eingenommen; für Mannschaftslaufbahnen siehe auch Hennig (2013). Eine frühere ZMSBw-Studie beschäftigte sich mit einer spezifischen *Teilgruppe* der Mannschaften (Freiwillig Wehrdienstleistende) aus *Personalbindungsperspektive* (Kramer 2014).

## 3 Motivation von Soldatinnen und Soldaten: Grundüberlegungen und Design der Befragung

---

### 3.1 Theoretische Überlegungen

Die Grundlage der vergleichenden Motivationsanalyse von Soldatinnen und Soldaten unterschiedlicher Dienstgradgruppen der Bundeswehr bildet der vorliegende Datensatz der Personalbefragung 2016. Die Personalbefragung führt die vom BMVg bereits 2013 beauftragte Studie zur Arbeitgeberattraktivität fort, die als bundeswehrweite Befragung des militärischen und zivilen Personals angelegt wurde. Kern des damaligen Studiendesigns war der von Bulmahn (2012) entwickelte „Attraktivitätsindex“, ein Instrument zur Messung der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr bei externen und internen Zielgruppen. Er basiert auf subjektiven Bewertungen von Arbeitgebermerkmalen, die im Rahmen von repräsentativen Umfragen ermittelt werden. Betrachtet werden in Anlehnung an die ERG-Theorie (*Existence – Relatedness – Growth*) von Alderfer (1972) drei Klassen berufsbezogener Bedürfnisse: (1) Existenzielle Bedürfnisse: *E*, (2) Soziale Bedürfnisse: *R* und (3) Wachstumsbedürfnisse: *G*. Dieses theoretische Modell wurde auch in der Personalbefragung 2016 angewandt. Die Bedürfnisklassen mit entsprechenden Einzelbedürfnissen zur Operationalisierung konkretisieren die hierarchische Bedürfnisstruktur des Menschen hin zu motivationalen Wirkungen (Kirchler/Walenta 2010, Rosenstiel 2000). Alderfer (1972) stellt folgende motivationalen Zusammenhänge auf:

- Je stärker eine niedrigere Bedürfnisklasse befriedigt wird, desto stärker kommt die nächsthöhere Bedürfnisklasse zur Wirkung (Progressionshypothese).
- Je weniger eine höhere Bedürfnisklasse befriedigt wird, desto stärker kommt die nächstniedrigere Bedürfnisklasse zur Wirkung (Frustrationshypothese).
- Höhere Bedürfnisklassen verstärken sich selbst (Verstärkungshypothese).

Es wird aufgrund der Theorie von Alderfer (1972) von drei Bedürfnisklassen ausgegangen, die *motivationale Wirkung* haben:  $E \leftrightarrow R \leftrightarrow G$ . Diesen Bedürfnisklassen wurden 32 Einzelbedürfnisse zugeordnet (Bulmahn 2012), die diese mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala operationalisieren (Tabelle 3.1). Der Fragebogen 2016 enthielt erneut alle 32 Einzelbedürfnisse, von denen ausgegangen werden kann, dass sie personalbindungsrelevant sind. Die Einzelaspekte wurden jeweils über eine fünfstufige Likert-Skala erhoben (Antwortvorgaben: „trifft nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „teils/teils“, „trifft eher zu“, „trifft zu“).

**Tabelle 3.1: Ursprüngliche Zuordnung von Einzelbedürfnissen zu Bedürfnisklassen**

Drei Bedürfnisklassen	<b>32 Einzelbedürfnisse</b> Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...
Wachstumsbedürfnisse (G)	dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können? dass Sie sich entfalten und entwickeln können? dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können? dass Sie beständig neue Dinge lernen können? dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können? dass Sie viel Verantwortung übernehmen können? dass Sie befördert werden und Karriere machen können? dass Sie selbstständig planen und entscheiden können? dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können? dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist? dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?
Soziale Bedürfnisse (R)	dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben? dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben? dass Sie viel mit Menschen zu tun haben? dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können? dass es Kameradschaft und Teamwork gibt? dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt? dass Sie Untergebene führen können? dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind? dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können? dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?
Existenzielle Bedürfnisse (E)	dass Sie gut bezahlt werden? dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet? dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist? dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird? dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet? dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen? dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen? dass Sie an den Wochenenden immer frei haben? dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen? dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet? dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?



Neben der Motivationstheorie nach Alderfer (1972) werden im Zuge der Analyse weitere motivationstheoretische Bezüge hergestellt, insbesondere zu der Valenz-Theorie der Motivation (Lewin 1982, Vroom 1964a, Beckmann/Heckhausen 2010). Dies ist insbesondere notwendig, um über die Wechselwirkungen zwischen den Bedürfnisklassen – die eine recht grundsätzliche motivationale Wirkung beschreiben – hinaus, konkrete Aussagen darüber zu treffen, wie intensiv einzelne Bedürfnisse spezifische Handlungen bewirken. Erst die Kombination aus Bedürfnisintensität und Beitrag des Bedürfnisses zur Zielerreichung liefert eine Information über die motivationale Wirkung des Einzelbedürfnisses. Dies entspricht der Valenz des Handlungsergebnisses  $V_j$  im Ansatz von Vroom (Vroom 1964a, 1964b; Rosenstiel 2000), die notwendig ist, um Handlungsempfehlungen aufgrund von empirischen Ergebnissen abgeben zu können:

*„We have assumed that the objective of organizational control is to increase the effectiveness of the role performance of organization members and have argued that this effectiveness is dependent on (1) the role occupant's capacity to discriminate role-related patterns of stimulation which require different responses and (2) on the extent to which effective performance is a goal or is believed to be a means for the attainment of a goal.“ (Vroom 1964b: 85)*

Hiermit ist noch keine Aussage hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit spezifischer Handlungsfolgen getroffen worden. Im Kontext des vorliegenden Datenmaterials kann dies aber in Zusammenhang mit den Wechselwirkungen zwischen den Bedürfnisniveaus beurteilt werden. Hierauf macht Lewin aufmerksam:

*„Wer immer Vorlieben oder Abneigungen zu beeinflussen wünscht, muss über die Veränderungen der Valenzen, die mit dem Wechsel der Bedürfnisse im Sättigungsprozess oder Lauf der Entwicklung stattfinden, im Klaren sein.“ (Lewin 1982: 177)*

Der hier gewählte theoretische Zugang ergibt sich also aus einer Kombination der Theorien von Alderfer (1972) und Vroom (1964a). In diesem Sinn werden im vorliegenden Ansatz die Bedürfnisse mit ihrer Wirkungswertigkeit hinsichtlich spezifischer Handlungen (z. B. sich als Zeitsoldat weiter zu verpflichten, die Bundeswehr als Arbeitgeber anderen zu empfehlen, sich erneut für diesen Arbeitgeber zu entscheiden) korreliert und die beiden Werte anschließend multipliziert, um die Valenz des Handlungsergebnisses  $V_j$  zu erhalten.

Mit dieser theoretischen Verortung lässt sich die Motivation von Soldatinnen und Soldaten in einem ersten Zugang erklären. Im Sinne einer „Differenziellen Personalwirtschaft“ (Marr 1989, Morick 2002, Elbe 2016b), die zielgruppenspezifische (und das heißt in unserem Zusammenhang: dienstgradgruppenspezifische) Anreize setzt, ist es notwendig, gruppenspezifische Faktoren zu isolieren und hierauf abgestimmt zu planen.

## 3.2 Datenerhebung

Die Daten der folgenden Analysen wurden im Rahmen der Personalbefragung 2016 mittels einer postalischen Befragung erhoben. Der insgesamt sechsseitige Fragebogen umfasste drei Fragen zur Bewertung der Bundeswehr als Arbeitgeber (mit insgesamt 32 Einzelaspekten), zur Attraktivität und zur Dienstzufriedenheit, acht Fragen zu Einstellungen zur Attraktivitätsagenda und Bewertungen ihrer Geeignetheit zur Attraktivitätssteigerung (hier nicht berücksichtigt), zwei Fragen zur entsprechenden gesetzlichen Grundlage<sup>2</sup> (hier nicht berücksichtigt), sieben Fragen zur Führung<sup>3</sup> (hier nicht berücksichtigt), zehn Fragen zur Soziodemografie und zwei Fragen zur Qualitätssicherung.

Die Befragung startete am 13. Juni 2016 und der Rücklauf wurde zum 19. Juli 2016 abgeschlossen. Der Stichprobenumfang wurde so gewählt, dass belastbare Aussagen auf der Ebene der Organisationsbereiche, der Dienstgrad- bzw. Laufbahngruppen, der Altersgruppen und nach Geschlecht möglich sind. Um den Stichprobenumfang in einem vertretbaren Ausmaß zu halten, wurde eine strukturungleiche Stichprobe basierend auf den Erfahrungen mit dem Rücklauf der Befragung zum Veränderungsmanagement in der Neuausrichtung der Bundeswehr 2014 (Richter 2016c) gezogen (sog. Ex-ante-Gewichtung).<sup>4</sup> Die Stichprobe mit ausschließlich dienstlichen Adressen hatte einen Umfang von 10.000 militärischen und zivilen Bundeswehrangehörigen.

Mit der Entscheidung für eine postalische Befragung war sichergestellt, dass allen Bundeswehrangehörigen die Teilnahme an der Studie grundsätzlich mit gleicher Wahrscheinlichkeit möglich ist. Erfahrungsgemäß ist bei Befragten, die über eine geringere Abdeckung mit personenbezogenen E-Mail-Adressen verfügen und/oder nur eingeschränkt Zugang zu einem Arbeitsplatzcomputer haben (z.B. bestimmte Gruppen von Zivilbeschäftigten, Angehörige seegehender Einheiten und vor allem Mannschaftsdienstgrade), mit einer postalischen Befragung eine bessere Erreichbarkeit und somit ein höherer Rücklauf im Vergleich zum Online-Verfahren erzielbar.

Die Antworten in der Personalbefragung 2016 zur Abdeckung mit Zugängen zu Arbeitsplatzcomputern und personenbezogenen E-Mail-Accounts stützen die Entscheidung für die Befragungsmethode: Gut ein Viertel der Bundeswehrangehörigen wäre nicht oder nur schwer über eine Intranet- oder eine Internet-Befragung erreichbar gewesen (Tabelle 7.2.2 im Anhang), was zu entsprechenden Stichprobenverzerrungen geführt und notwendig gemacht hätte, Ex-post Gewichtungen vorzunehmen.

---

<sup>2</sup> Gesetz zur Steigerung der Attraktivität des Dienstes in der Bundeswehr vom 26.2.2015.

<sup>3</sup> Zum Thema „Führungsverhalten und Führungskultur“ wurden insgesamt sieben Fragen mit mehreren Einzelaspekten (hier nicht berücksichtigt) gestellt. Die Ergebnisse hierzu finden sich in Richter (2016b).

<sup>4</sup> Die Stichprobenziehung für die Personalbefragung 2016 erfolgte durch das Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw K4 ZIP) nach den fachlichen Vorgaben vom ZMSBw.

Von insgesamt 9.768 versandten Fragebögen wurden 3.197 verwertbare zurückgesendet (vgl. Abschnitt 7.1). Der Rücklauf von 33 Prozent entspricht den Erfahrungswerten bei solchen Befragungen. In Anhang 7.1 werden die Grundgesamtheit, die Auswahlgesamtheit, die Brutto- und die Nettostichprobe dokumentiert. Der Rücklauf ist im Hinblick auf die wesentlichen soziodemografischen Variablen strukturgleich mit der Auswahlgesamtheit. Die Repräsentativität der Daten ist somit als hoch zu bewerten.

Die Antworten auf die „Fragen zum Fragebogen“, d.h. zur Wichtigkeit der Themen, zum Schwierigkeitsgrad, zur Dauer und zur Verständlichkeit der Befragung, sowie die erkennbar hohe Bereitschaft, wieder an einer solchen Umfrage teilzunehmen, sprechen unter einer Qualitätssicherungsperspektive für die Personalbefragung 2016 (Tabelle 7.2.1 im Anhang).

## 4 Ergebnisse und Analysen

---

### 4.1 Grunddaten zu den Dienstgradgruppen

Die Grundgesamtheit der vorliegenden zielgruppenspezifischen Auswertung sind prinzipiell alle Soldatinnen und Soldaten der Bundeswehr, die als Zeit- oder Berufssoldaten längerfristig gebunden sind, also auch einer Perspektive der Personalbindung und Karriereorientierung unterliegen. Ausgeschlossen sind damit alle zivilen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie die 8.792 Freiwillig Wehrdienstleistenden (FWDL),<sup>5</sup> die aufgrund der Kurzfristigkeit ihrer Bindung dieser Karriere- und Motivationsperspektive noch nicht unterliegen. Konkret fließen damit die Antworten von 2.023 Soldatinnen und Soldaten aller Dienstgradgruppen in die Analyse ein. Tabelle 4.1.1 gliedert die Dienstgradgruppen nach Organisationsbereichen auf.

**Tabelle 4.1.1: Dienstgradgruppen nach Organisationsbereichen**

Organisationsbereich / Dienstgradgruppe	Mannschaften	Unteroffiziere o.P.	Unteroffiziere m.P.	Offiziere
Bundesministerium der Verteidigung (BMVg)	16	5	16	63
BMVg unmittelbar unterstellte Dienststellen	3	7	23	68
Heer	40	20	25	14
Luftwaffe	15	19	42	24
Marine	17	26	29	28
Streitkräftebasis	19	19	38	24
Zentraler Sanitätsdienst der Bundeswehr	9	21	43	27
Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung	0	0	18	82
Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen	0	0	67	33
Personal	0	3	39	58
Gesamt	24	19	33	24

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden.

Datenbasis: Strukturdaten Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr 2016; ZMSBw-Personalbefragung 2016.

Es wird deutlich, dass es klare Unterschiede in der Verteilung nach Organisationsbereichen gibt: Offiziere stellen die mit Abstand stärkste Gruppe im Ministerium (BMVg) und den unmittelbar nachgeordneten Dienststellen sowie in den Bereichen Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung und Personal. Zweitstärkste Gruppe sind hier jeweils die Unteroffiziere mit Portepee (Uffz m.P.). In den einsatznahen Bereichen Sanitätsdienst,

---

<sup>5</sup> Für diese Gruppe sei verwiesen auf die Untersuchung von Kramer (2014).

Streitkräftebasis, Luftwaffe und Marine stellen die Unteroffiziere m.P. die stärkste Personalgruppe, jeweils gefolgt von den Offizieren (Offz) als zweitstärkster Gruppe. Unteroffiziere ohne Portepée (Uffz o.P.) und Mannschaften (Mannsch) machen hier jeweils zusammen ca. 30 bis 40 Prozent des Personals aus. Eine Besonderheit stellt das Heer dar: Hier stellen die Mannschaften die stärkste Dienstgradgruppe, gefolgt von den Unteroffizieren m.P., den Unteroffizieren o.P. und den Offizieren. Trotz einzelner Gemeinsamkeiten weisen alle Organisationsbereiche (aufgaben-spezifische) Besonderheiten auf, die sich in der personellen Zusammensetzung nach Dienstgradgruppen niederschlägt. Damit ergeben sich jeweils unterschiedliche Gemengelagen hinsichtlich der Motivation und der Karriereorientierung in den einzelnen Organisationsbereichen.

## 4.2 Dienstzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität

Die Dienstzufriedenheit wurde über eine siebenstufige Likert-Skala mit folgender Frage gemessen: „Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit Ihrem Dienst in der Bundeswehr?“ Tabelle 4.2.1 gibt die Antwortverteilungen für alle Soldatinnen und Soldaten (ohne Freiwillig Wehrdienstleistende) an.

**Tabelle 4.2.1: Dienstzufriedenheit im Vergleich**

Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem, mit Ihrem Dienst in der Bundeswehr?	Mannschaften	Unteroffiziere o.P.	Unteroffiziere m.P.	Offiziere	Gesamt
Sehr zufrieden	5	4	4	5	5
Zufrieden	27	27	28	34	29
Eher zufrieden	26	29	28	28	28
Teils/teils	22	16	16	15	17
Eher unzufrieden	12	13	14	11	12
Unzufrieden	5	8	7	6	6
Sehr unzufrieden	3	3	4	1	3
<b>Dienstzufriedenheitsindex</b>	<b>,21</b>	<b>,19</b>	<b>,19</b>	<b>,28</b>	<b>,21</b>

Anmerkungen: Im oberen Teil der Tabelle sind alle Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden. Der Dienstzufriedenheitsindex (unterste Zeile der Tabelle) gibt die Mittelwerte für die unterschiedlichen Dienstgradgruppen wieder; Wertebereich hierfür: [-1; 1].

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

Die Soldatinnen und Soldaten sind über alle Dienstgradgruppen hinweg mehrheitlich zufrieden mit ihrem Dienst in der Bundeswehr: Positive Zufriedenheitswerte zeigen 58 Prozent der Mannschaftenssoldaten, 60 Prozent der Unteroffiziere o.P., 60 Prozent der Unteroffiziere m.P. und 67 Prozent der Offiziere. Der Dienstzufriedenheitsindex insgesamt zeigt nur geringe Unterschiede zwischen den Dienstgradgruppen, mit Ausnahme der Offiziere, die einen deutlich erhöhten Indexwert zeigen. Ein statistischer Test ergab aber keinen

signifikanten Unterschied im Antwortverhalten der Angehörigen verschiedener Dienstgradgruppen ( $\eta = ,08$ ).

Als zweites Referenzmerkmal neben der Dienstzufriedenheit wird im Rahmen der Motivationsanalyse die Arbeitgeberattraktivität verwendet. Arbeitgeberattraktivität bezeichnet die Anziehungskraft eines Arbeitgebers auf externe (Bewerberinnen und Bewerber) und interne (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) Zielgruppen. Die Arbeitgeberattraktivität wird mit sechs Items über fünfstufige Likert-Skalen gemessen, wobei jeweils drei Merkmale positive Attraktivitätsaspekte erfassen und drei deren negative Entsprechung. Tabelle 4.2.2 gibt die Antworten auf die drei positiv formulierten Items wieder.

**Tabelle 4.2.2: Gesamtarbeitgeberattraktivität**

Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie zu?	Trifft zu	Trifft eher zu	Teils/teils	Trifft eher nicht zu	Trifft nicht zu
„Für mich ist die Bundeswehr ein attraktiver Arbeitgeber.“					
Mannsch	27	36	26	8	2
Uffz o.P.	23	34	31	9	3
Uffz m.P.	19	36	33	9	3
Offz	18	38	32	10	3
„Wenn ich noch einmal die Wahl hätte, dann würde ich wieder bei der Bundeswehr anfangen.“					
Mannsch	39	22	20	8	10
Uffz o.P.	35	20	19	11	14
Uffz m.P.	26	24	19	18	13
Offz	22	27	22	15	15
„Freunden oder Bekannten würde ich empfehlen, bei der Bundeswehr anzufangen.“					
Mannsch	17	20	37	14	12
Uffz o.P.	14	21	35	14	15
Uffz m.P.	7	15	40	21	16
Offz	8	18	34	24	16

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

Für alle Dienstgradgruppen gilt, dass die Bundeswehr als attraktiver Arbeitgeber empfunden wird und die Befragten sich eher wieder für eine Tätigkeit bei der Bundeswehr entscheiden würden. Die Bereitschaft, die Bundeswehr Freunden oder Bekannten als Arbeitgeber zu empfehlen, fällt demgegenüber deutlich ab: Der am häufigsten angekreuzte Wert ist hier bei allen Dienstgradgruppen „teils/teils“. Da dieses Merkmal annähernd gleich verteilt ist, zeigt sich bei allen Dienstgradgruppen eine gewisse Ambivalenz hin-

sichtlich der Arbeitgeberzufriedenheit: Für sich selbst finden Sie die Bundeswehr attraktiv und würden sich wieder verpflichten, für andere sind sich die Befragten diesbezüglich aber nicht so sicher.

Im Folgenden werden nun die Motivationsfaktoren nach Dienstgradgruppen in ihrer Ausprägungshöhe analysiert.

### **4.3 Motivationsfaktoren: Die Makroperspektive**

#### **4.3.1 Faktor 1: Wachstumsbedürfnisse (G)**

Die Wachstumsbedürfnisse (Growth) bilden nach Alderfer (1972) das Streben von Menschen nach Selbstverwirklichung, individueller Entwicklung, Lernen, Aktivität und Leistung ab. Diese Bedürfnisgruppe wird in unserer Gesellschaft in besonderem Maß angesprochen, hierauf zielen die formalen Lehrpläne in der Schule sowie in der beruflichen Bildung. Damit werden diese Bedürfnisse auch mit einer hohen Karriereorientierung assoziiert. Dies spiegeln auch die einzelnen Fragen zur Operationalisierung des Faktors wider: Es geht darum, eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben zu können, sich zu entfalten und zu entwickeln, Verantwortung und immer wieder neue Aufgaben zu übernehmen sowie Dinge zu lernen und sich regelmäßig weiterzubilden. Der Wunsch nach persönlichem Wachstum und Bildung drückt sich auch darin aus, Karriere zu machen und selbstständig entscheiden zu können. Außerdem sollen die Tätigkeit und die Ziele des Arbeitgebers mit den eigenen Wertvorstellungen vereinbar sein und auch entsprechende Wertschätzung in der Gesellschaft erfahren. Tabelle 4.3.1 differenziert die Mittelwerte zu den jeweiligen Items der Wachstumsbedürfnisse nach Dienstgradgruppen.

Die einzelnen Merkmale des Faktors zeigen eine klare Systematik in der Verteilung der Mittelwerte hinsichtlich der Dienstgradgruppen: Mit einer einzigen Ausnahme (Merkmal 11) zeigen die Mannschaften jeweils die niedrigste Ausprägung des Mittelwertes, die Unteroffiziere o.P. die zweitniedrigste, die Unteroffiziere m.P. eine höhere und die Offiziere die jeweils höchste Ausprägung des Mittelwertes. Nur bei der Frage, inwieweit es wichtig ist, dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt, zeigen die Mannschaften den höchsten Wert, die Offiziere einen neutralen und beide Unteroffiziersgruppen einen negativen Wert. Bis auf die Mannschaftsdienstgrade sind die befragten Soldatinnen und Soldaten also eher nicht der Meinung, dass es sich bei der Bundeswehr um einen angesehenen Arbeitgeber handelt.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Wie sich im Rahmen der Faktorenanalyse zeigen wird, hält dieses Merkmal einer Dimensionsanalyse auch nicht stand.

**Tabelle 4.3.1: Wachstumsbedürfnisse nach Dienstgradgruppen**

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...	Mannsch	Uffz o.P.	Uffz m.P.	Offz	Eta
(1) dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?	,18	,20	,45	,59	,31***
(2) dass Sie sich entfalten und entwickeln können?	-,06	,02	,18	,27	,23***
(3) dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?	-,03	,00	,17	,46	,33***
(4) dass Sie beständig neue Dinge lernen können?	-,11	,01	,14	,36	,29***
(5) dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?	-,19	-,03	,03	,17	,22***
(6) dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?	,00	,13	,32	,47	,29***
(7) dass Sie befördert werden und Karriere machen können?	-,20	-,21	-,14	,05	,16***
(8) dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?	-,23	-,09	,03	,10	,21***
(9) dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?	,07	,13	,11	,20	,08**
(10) dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?	,21	,24	,31	,47	,18***
(11) dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?	,08	-,02	-,05	,00	,09***
<b>Index Wachstum</b>	<b>-,03</b>	<b>,03</b>	<b>,14</b>	<b>,29</b>	<b>-</b>

Anmerkungen: Im oberen Teil der Tabelle sind die Angaben für die Dienstgradgruppen standardisierte Mittelwerte; Wertebereich hierfür: [-1; 1]. Eta zeigt Unterschiede zwischen den Dienstgradgruppen, hierbei werden die Signifikanzen mit \*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05 angegeben. Die unterste Zeile gibt den Index als Durchschnitt der Mittelwerte an.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

Generell zeigt der Index einen stetig ansteigenden Verlauf von den Mannschaftsdienstgraden über die Unteroffiziere ohne und mit Portepée bis hin zu den Offizieren. Abbildung 7.3.1 im Anhang verdeutlicht die Niveauunterschiede im Vergleich der Wachstumsbedürfnisse. Im Vergleich zwischen den Dienstgradgruppen ergibt sich ein nahezu geschichtetes Bild der Wachstumsbedürfnisse: Je höher die Dienstgradgruppe, desto höher sind auch die Mittelwerte dieses Faktors. Das bedeutet, dass der Faktor Wachstum für Offiziere die höchste Ausprägung hat und für Mannschaftssoldaten die niedrigste. Offiziere sehen ihre Wachstumsbedürfnisse am besten erfüllt, Mannschaftssoldaten hingegen am wenigsten. Damit ist nur eine Aussage über die *Ausprägung der Bedürfniserfüllung* getroffen, nicht über den Stellenwert der Bedürfnisse oder des Faktors für die jeweilige Dienstgradgruppe.

Diese Daten scheinen in hohem Maß stabil zu sein, so ist das Signifikanzniveau der Varianzanalyse (Analysis of Variance, ANOVA) für alle Merkmale besser als ,005. Für alle Fragen – außer der Frage nach der Identifikation mit den Zielen der Bundeswehr – gilt sogar, dass das Signifikanzniveau mit ,000 angegeben wird. Dass hierbei ein systematisches Antwortverhalten vorliegt, zeigen die Eta-Werte, die Unterschiede zwischen den



Dienstgradgruppen im Antwortverhalten und mithin einen Zusammenhang zwischen dem jeweiligen Merkmal und der Dienstgradgruppe wiedergeben. In der Zusammenhangsanalyse ist bei einem Eta-Wert  $> 0$  davon auszugehen, dass es Unterschiede zwischen den Gruppen und damit einen Zusammenhang zwischen den untersuchten Merkmalen gibt. Dies trifft für alle Merkmale des Faktors Wachstumsbedürfnisse zu, wobei sich Niveauunterschiede feststellen lassen.

#### 4.3.2 Faktor 2: Soziale Bedürfnisse (R)

Die Sozialen Bedürfnisse (auch Beziehungsbedürfnisse: Relatedness) stellen die mittlere Ebene in der Bedürfnishierarchie nach Alderfer (1972) dar. Damit wird der Wunsch nach Vergemeinschaftung und menschlicher Nähe bezeichnet – dies umfasst Bedürfnisse wie Zugehörigkeit, Achtung und Wertschätzung, bis hin zur Zuneigung. Im Fragebogen wird der Aspekt des „Zwischenmenschlichen“ durch Fragen nach der Vergemeinschaftung mit Kameradinnen und Kameraden, nach Teamwork sowie der Gleichberechtigung (von Männern und Frauen) und generell danach, „viel mit Menschen zu tun zu haben“, umgesetzt. Der Aspekt der Führung wird durch Fragen nach der Vorbildlichkeit von Vorgesetzten und nach klarer Hierarchie, sowie nach der Möglichkeit selbst führen zu können und zur Mitbestimmung, erhoben. Über den Dienstbetrieb hinausgehende Merkmale sind die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Angebote zu Kinderbetreuung. Tabelle 4.3.2 zeigt die konkrete Operationalisierung durch die einzelnen Fragen und die Mittelwerte nach Dienstgradgruppen.

**Tabelle 4.3.2: Soziale Bedürfnisse nach Dienstgradgruppen**

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...	Mannsch	Uffz o.P.	Uffz m.P.	Offz	Eta
(12) dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?	,12	,07	-,05	,04	,12***
(13) dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?	,50	,45	,43	,51	,08**
(14) dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?	,63	,60	,64	,67	,05
(15) dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?	-,35	-,33	-,23	-,17	,14***
(16) dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?	,23	,24	,23	,42	,16***
(17) dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?	,28	,18	,10	,08	,14***
(18) dass Sie Untergebene führen können?	-,22	,11	,18	,31	,27***
(19) dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?	,22	,26	,28	,48	,15***
(20) dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?	-,08	-,16	-,19	-,11	,08**
(21) dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?	-,06	-,08	-,22	-,18	,12***
<b>Index Soziale Bedürfnisse</b>	<b>,13</b>	<b>,13</b>	<b>,12</b>	<b>,21</b>	–

Anmerkungen: Im oberen Teil der Tabelle sind die Angaben für die Dienstgradgruppen standardisierte Mittelwerte; Wertebereich hierfür: [-1; 1]. Eta zeigt Unterschiede zwischen den Dienstgradgruppen, hierbei werden die Signifikanzen mit \*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$  angegeben. Die unterste Zeile gibt den Index als Durchschnitt der Mittelwerte an.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

Bereits durch den Index lässt sich erkennen, dass die Sozialen Bedürfnisse für die niedrigeren Dienstgradgruppen ein höheres Niveau haben als bei den Wachstumsbedürfnissen. Zugleich zeigt die Analyse der einzelnen Merkmale, dass die *Streuung* der Mittelwerte je Dienstgradgruppe bei den Sozialen Bedürfnissen höher ist als bei den Wachstumsbedürfnissen. Kameradschaft ist für alle Dienstgradgruppen ein gut ausgeprägtes Merkmal (das gilt für beide Fragen nach „netten Kameradinnen und Kameraden“ sowie nach Teamwork). Auch die Fragen ob, man „viel mit Menschen zu tun“ hat und nach Gleichberechtigung zeigen jeweils positive Ausprägungen für alle Dienstgradgruppen, wobei speziell das Merkmal hoher Kontaktintensität mit Menschen bei allen Dienstgradgruppen den höchsten Wert (konstant mindestens ,60) annimmt. Negative Ausprägungen haben bei allen Dienstgradgruppen die Merkmale Mitbestimmung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Kinderbetreuung.

Die höhere Differenzierung zwischen den einzelnen Merkmalen des Faktors „Soziale Bedürfnisse“ zeigt sich auch in der Signifikanzanalyse. Drei der zehn Merkmale zeigen erhöhte Signifikanzwerte, wobei das Merkmal „viel mit Menschen zu tun zu haben“ nicht signifikant in Bezug auf die Dienstgradgruppen ist. Hoch signifikant sind die Merkmale 12, 15, 16, 17, 18, 19 und 21 ( $\text{sig} < ,001$ ). Die Analyse der Gruppendifferenzen ergibt

Zusammenhänge zwischen Dienstgradgruppen und den jeweiligen Einzelmerkmalen bei den Fragen nach der Vorbildfunktion von Vorgesetzten (F 12), der Mitbestimmung (F 15), Kameradschaft und Teamwork (F 16), der klaren Hierarchie (F 17), der Gleichberechtigung zwischen Männern und Frauen (F 19) und der Kinderbetreuung (F 21). Den höchsten Eta-Wert zeigt die Frage nach der eigenen Führungskompetenz – hier sind die größten Gruppendifferenzen zwischen den Dienstgraden festzustellen.

Bei der Analyse der *Unterschiede nach Dienstgradgruppen* fallen besonders die Führungsmerkmale auf: Während das Erleben klarer Hierarchie bei Mannschaften am stärksten und bei Offizieren am schwächsten ausgeprägt ist, verhält sich das Erleben eigener Führungskompetenz („selbst Untergebene führen zu können“) umgekehrt. Für *den einzelnen Soldaten/die einzelne Soldatin* hängen diese beiden Fragen unmittelbar zusammen, dies zeigt sich in der Korrelation zwischen den beiden Merkmalen ( $r = ,201/\text{sig} = ,000$ ). Die Abhängigkeit für das Individuum zeigt die Kreuztabelle im Anhang (Tabelle 7.4.1).

Auf Dienstgradgruppen bezogen ergibt sich aber ein anderes Bild: Hier ist die Korrelation (Kendalls  $\tau_b$ ) zwischen den Dienstgradgruppen (als ordinalskaliertem Merkmal) und der Eindeutigkeit der Hierarchie negativ ( $\tau_b = -,113/\text{sig} < ,000$ ), die zwischen Dienstgradgruppen und der eigenen Führungskompetenz hingegen positiv ( $\tau_b = ,217/\text{sig} < ,000$ ). Niedrigere Dienstgradgruppen erleben also eine klare Hierarchie. Höhere Dienstgradgruppen hingegen führen selbst und erleben hierfür mehr Freiheiten.

#### 4.3.3 Faktor 3: Existenzielle Bedürfnisse (E)

Die Existenziellen Bedürfnisse (Existence) stehen in der Theorie von Alderfer (1972) auf der untersten Stufe. Prinzipiell umfassen sie natürlich die physischen Grundbedürfnisse nach Nahrung, Kleidung und Behausung – diese erscheinen in unserer Gesellschaft aber weitestgehend sichergestellt. Darüber hinaus gehören auch weitere Ressourcen, z.B. finanzieller Art sowie die Sicherheit, über diese Ressourcen dauerhaft verfügen zu können, oder auch Gesundheitsressourcen zu den Existenziellen Bedürfnissen in unserer Gesellschaft. Im Fragebogen werden diese Bedürfnisse durch folgende Merkmale operationalisiert: Bezahlung, Sozialleistungen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsplatznähe, Mobilitätsanforderung, Wochenarbeitszeit, Wochenendfreizeit, Häufigkeit von Dienstreisen, Liegenschaftszustand, Zustand der Diensträume.

Der Index für Existenzielle Bedürfnisse verhält sich in der vorliegenden Analyse umgekehrt proportional zur Dienstgradgruppe: Je höher die Dienstgradgruppe, desto niedriger die Ausprägung des Index. Für alle Dienstgradgruppen ist der Index aber positiv. Generell werden die Existenziellen Bedürfnisse also zufriedengestellt. Allerdings variieren die Einzelmerkmale des Faktors. Die Umzugsanforderungen (F 27), die Dienstreiseshäu-

figkeit (F 30) und der Liegenschaftszustand (F 31) bilden den Verlauf des Index vollständig ab, verlaufen also umgekehrt proportional zur Dienstgradgruppe. Die Bezahlung (F 22), die Sozialleistungen (F 23) sowie die Wochenarbeitszeit (F 28) und die Wochenendfreizeit (F 29) entsprechen dem Indexverlauf in jeweils vier von fünf Ausprägungsmerkmalen. Arbeitsplatzbedingungen (F 24) und Arbeitsplatzsicherheit (F 25) verhalten sich umgekehrt zum Index – sie sind tendenziell proportional zur Dienstgradgruppe. Arbeitsplatznähe (F 26) und Zustand der Diensträume (F 32) zeigen keinen klaren Verlauf. Trotz dieser unterschiedlichen Ausprägungen der Mittelwerte ergibt sich ein klarer Indexverlauf, da speziell in den Merkmalen, die dem Indexverlauf entsprechen, die Spannweite zwischen den Dienstgradgruppen besonders hoch ist. Abbildung 7.3.3 im Anhang macht dies deutlich.

In Tabelle 4.3.3 sind die Mittelwertausprägungen der einzelnen Merkmale differenziert nach Dienstgradgruppen dargestellt.

**Tabelle 4.3.3: Existenzielle Bedürfnisse nach Dienstgradgruppen**

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...	Mannsch	Uffz o.P.	Uffz m.P.	Offz	Eta
(22) dass Sie gut bezahlt werden?	,41	,34	,26	,36	,11***
(23) dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, bspw. eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?	,64	,59	,55	,58	,08**
(24) dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?	,15	,12	,14	,28	,11***
(25) dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?	,54	,54	,63	,77	,18***
(26) dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?	-,01	-,09	,00	-,12	,07*
(27) dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?	,37	,13	,07	-,31	,34***
(28) dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?	,20	,20	,08	-,18	,23***
(29) dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?	,30	,28	,12	,15	,13***
(30) dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?	,42	,15	,03	-,21	,37***
(31) dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?	-,14	-,19	-,20	-,21	,04
(32) dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?	,07	-,02	,01	,01	,05
<b>Index Existenzielle Bedürfnisse</b>	<b>,27</b>	<b>,19</b>	<b>,15</b>	<b>,10</b>	–

Anmerkungen: Im oberen Teil der Tabelle sind die Angaben für die Dienstgradgruppen standardisierte Mittelwerte; Wertebereich hierfür: [-1; 1]. Eta zeigt Unterschiede zwischen den Dienstgradgruppen, hierbei werden die Signifikanzn mit \*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05 angegeben. Die unterste Zeile gibt den Index als Durchschnitt der Mittelwerte an.

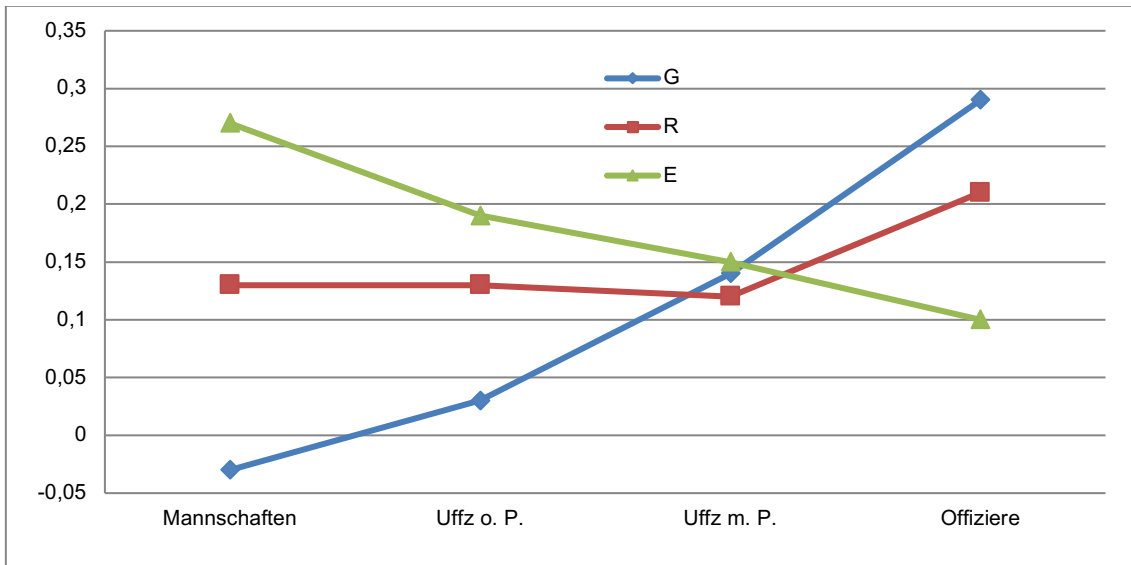
Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

Während bei den Merkmalen mit den höchsten Mittelwertausprägungen (F 23: Sozialleistung und F 25: Arbeitsplatzsicherheit) die unterschiedlichen Dienstgradgruppen nahe beieinander liegen, sind speziell bei den Fragen zu Mobilitätsanforderungen und Arbeitszeitbelastung (F 27 bis F 30) deutliche Abstände zwischen den Dienstgradgruppen feststellbar: Hier weisen die niedrigeren Dienstgradgruppen deutlich höhere Mittelwerte auf als die höheren Dienstgradgruppen. Die Signifikanz- und Zusammenhangsanalyse bestätigt diese Feststellungen. In der Varianzanalyse (ANOVA) sind die besten Signifikanzwerte ( $\text{sig} < ,001$ ) bei den Merkmalen zu finden, die eine klare Ausrichtung (in Richtung des Indexes oder umgekehrt proportional zum Index) haben. Die schlechtesten Signifikanzwerte finden sich für die Merkmale Liegenschaftszustand (F 31) und Zustand der Diensträume (F 32). Die höchsten Gruppendifferenzen gibt es in den Merkmalen zu Mobilitätsanforderungen und Arbeitszeitbelastung (F 27 bis F 30). Hiermit wird die Indexanalyse gestützt.

#### 4.3.4 Index-Vergleich und Faktorenanalyse

Es gibt offensichtliche Unterschiede zwischen den Dienstgradgruppen hinsichtlich der Ausprägungen der Bedürfnisbefriedigung in den einzelnen Faktoren (E, R, G). Korreliert man die Indexwerte mit den Dienstgradgruppen (die hier als ordinalskaliert angenommen werden), dann zeigt sich, dass die Wachstumsbedürfnisse einen signifikanten und in hohem Maß positiven Zusammenhang mit den Dienstgradgruppen aufweisen. Ein ebenso signifikantes und hohes, aber negativ gerichtetes Zusammenhangsmaß findet sich bei den Existenziellen Bedürfnissen. Nicht signifikant hingegen sind die Sozialen Bedürfnisse im Zusammenhang mit den Dienstgradgruppen. Tabelle 7.4.2 im Anhang fasst diese Ergebnisse zusammen und Abbildung 4.3.3 verdeutlicht dies eindringlich. Während bei den Wachstumsbedürfnissen (G) ein stetig positiver Zusammenhang mit den Dienstgradgruppen vorliegt, zeigt sich bei den Existenziellen Bedürfnissen (E) ein stetig negativer Zusammenhang. Die Sozialen Bedürfnisse (R) zeigen zwar keinen so klaren Zusammenhang, aber die deutlich höhere Ausprägung bei den Offizieren im Vergleich zu den anderen Dienstgradgruppen ist offensichtlich.

**Abbildung 4.3.3: Verlauf der Indizes**



Anmerkungen: Indizes aus den durchschnittlichen Mittelwerten; Wertebereich: [-1; 1].

Aus der *Makroperspektive*, die den Zusammenhang für die Dienstgradgruppe aggregiert darstellt, trifft Alderfers (1972) Progressionshypothese, dass die nächsthöhere Bedürfnisstufe umso stärker zur Wirkung kommt, je besser die niedrigere befriedigt wird, nicht zu: Obwohl bei den Mannschaftssoldaten die Existenziellen Bedürfnisse am höchsten ausgeprägt sind, kommen die folgenden Bedürfnisklassen jeweils nur auf niedrigere Ausprägungen. Das gleiche gilt für die Unteroffiziere o.P. Bei den Unteroffizieren m.P. ergibt sich kein klarer Effekt und bei den Offizieren ist der Effekt sogar umgekehrt. Eine Wirkung nach der Verstärkungshypothese (dass sich höhere Bedürfnisklassen selbst verstärken) kommt nur bei den Offizieren infrage, da nur bei diesen die höheren Bedürfnisklassen überwiegen. Als Hypothese wirksam bleiben könnte allerdings die Frustrationshypothese (je weniger höhere Bedürfnisklassen ausgeprägt sind, desto stärker wirken niedrigere Bedürfnisklassen) für die niedrigeren Dienstgradgruppen. Da die höheren Bedürfnisse nicht in hinreichendem Maß befriedigt werden können, werden den niedrigeren Bedürfnissen höhere Werte zugewiesen. Dies ist die einzige Hypothese, deren Zusammenhangsbehauptung für alle Dienstgradgruppen zu wirken scheint.

Es werden (wie schon im Theorieteil besprochen) durch die ERG-Theorie nur relativ generelle motivationale Wirkungsaussagen ermöglicht. Auch müssen die Bedürfnisklassen hinsichtlich ihrer Wirkungsstabilität überprüft werden. Der Reliabilitätstest (Cronbachs  $\alpha$ ) ergibt für den Faktor G (Wachstumsbedürfnisse) eine Wert von  $\alpha_G = ,878$ . Für den Faktor R (Soziale Bedürfnisse) ergibt sich ein Wert von  $\alpha_R = ,727$  und für den Faktor E (Existenzielle Bedürfnisse) ein Wert von  $\alpha_E = ,740$ . Für den Faktor G ist damit eine gute Reliabilität gegeben, für die Faktoren R und E ist diese akzeptabel. Die drei Faktoren wirken somit intern konsistent konstruiert, aber nur die Wachstumsbedürfnisse haben

eine hohe Reliabilität. Es ist somit weiter zu prüfen, inwiefern sich die als zusammengehörig angenommenen Merkmale bzw. Bedürfnisse auch empirisch in übergeordneten Faktoren (G, R, E) abbilden. Dies wurde mithilfe einer rotierenden Faktorenanalyse überprüft. Bei nicht vorgegebener Faktorenanzahl werden acht Faktoren extrahiert, die insgesamt 58 Prozent der Gesamtvarianz aufklären. Hierbei ist nur ein Faktor mit 16 Prozent Varianzaufklärung stark ausgeprägt (dieser entspricht in der Item-Zuordnung dem Faktor Growth/Wachstum), die übrigen sieben Faktoren liegen jeweils unter 10 Prozent Varianzaufklärung und lassen keine Zuordnung zu den vorgegebenen Faktoren zu. Wird die Faktorenanalyse auf drei vorgegebene Faktoren beschränkt, so werden die Faktoren E-R-G abgebildet, wobei 39 Prozent der Gesamtvarianz aufgeklärt werden. Acht von 32 Merkmalen (Einzelbedürfnissen) werden bei der Drei-Faktoren-Lösung aber nicht den theoretisch vorgesehenen Faktoren zugeordnet, ein Merkmal (Arbeitsplatzsicherheit) konnte keinem Faktor zugeordnet werden. Während sich die Faktoren Wachstumsbedürfnisse (G) und Existenzielle Bedürfnisse (E) als stabil erweisen – es wurden jeweils nur ein, bzw. zwei Einzelmerkmale nicht erwartungsgemäß zugeordnet –, werden die Sozialen Bedürfnisse nur zur Hälfte dem Faktor R zugeordnet (fünf Merkmale lassen sich nicht zuordnen). Dies – wie auch die Index-Analyse und der Reliabilitätstest – bestätigt, dass der Faktor Soziale Bedürfnisse, die geringste Verlässlichkeit unter den drei Faktoren E, R, G hat.

Im Folgenden soll nun die bedürfnisorientierte Sicht hin zu Motivationswirkungen auf Merkmalsebene (*Mikroperspektive*) konkretisiert werden.

## **4.4 Motivationswirkung aus der Mikroperspektive**

### **4.4.1 Attraktivitätsindex**

Die Attraktivitätsmerkmale (Abschnitt 4.2) liefern eine konkrete Handlungsorientierung, die sich auf motivationale Prozesse zurückführen lässt. Ein statistischer Test zeigt, dass Mannschaftsdienstgrade die Arbeitgeberattraktivität ihres Dienstherrn im Durchschnitt höher einschätzen als alle anderen Bundeswehrangehörigen (Wertebereich [0; 1];  $M_{\text{Mannsch}} = ,640$ ;  $M_{\text{Rest}} = ,605$ ; T-Test:  $p < 0,01$ ; Richter 2019). Um Bedürfnisse und Handlungsorientierung zu verbinden, wird in einem nächsten Schritt ein additiver Index aus den sechs Items (mit drei gedrehten negativen Items) konstruiert. Hohe Werte der Variablen geben eine hohe Arbeitgeberattraktivität an.

**Tabelle 4.4.1: Attraktivitätsindex**

	<b>Index M<sub>A</sub></b>
Mannschaften	,64***
Unteroffiziere o.P.	,61***
Unteroffiziere m.P.	,56***
Offiziere	,59***
<b>Gesamt</b>	<b>,59</b>

Zwischen den Dienstgradgruppen sind Unterschiede feststellbar ( $\eta = ,12/\text{sig} < ,000$ ), es besteht also ein Zusammenhang zwischen Dienstgradgruppe und Attraktivitätsindex. Im abschließenden Schritt wird nun der Attraktivitätsindex bezogen auf die Dienstgradgruppen mit den Bedürfnissen in Verbindung gebracht.

#### 4.4.2 Valenzanalyse

In der Valenzanalyse wird die motivationale Wirkung der einzelnen 32 Bedürfnisse hinsichtlich einer Handlungsorientierung (als Attraktivitätsindex) untersucht. Hierzu wird die subjektive Bedürfnisbefriedigung (vgl. Abschnitt 4.3) mit der subjektiven Bedeutung der untersuchten Einzelaspekte für die Arbeitgeberattraktivität multipliziert ( $V_{(j,b)} = M_{(b)} \times V_{(b)}$ ). Hierzu wurde die Maßzahl  $V_{(b)}$  als Korrelation der Einzelbedürfnisse mit dem Attraktivitätsindex berechnet. Diese Maßzahl ist als durchschnittliche subjektive Valenz eines Einzelbedürfnisses  $b$  im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität zu interpretieren.

Hiermit wird der inhaltsmotivationale Ansatz von Alderfer (1972) mit dem prozessmotivationalen Ansatz von Vroom (1964a) in Verbindung gebracht und sowohl die Erfüllung von Bedürfnissen als auch deren motivationale Wirkung in einer Analyse zusammengeführt. Den Tabellen 7.4.4 bis 7.4.7 im Anhang ist zu entnehmen, wie stark sich jedes Einzelbedürfnis auf die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber auswirkt. Die Leistung in den Tabellen je Dienstgradgruppe erfolgt entlang der Valenz  $V_{(j,b)}$ . Damit ist die instrumentelle Wirkung des einzelnen Bedürfnisses als Motivator gekennzeichnet, nicht aber die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung.<sup>7</sup> Die *Valenzen*  $V_{(j,b)}$  lassen als Produkt unterschiedliche Wirkungszusammenhänge zu. Für einen Wertebereich von  $V_{(j,b)}$  zwischen 0 und 1 sind unterschiedliche Kombinationen aus positiven Erfüllungs- und Bedeutungsausprägungen möglich, es müssen aber beide Werte positiv sein. Da  $V_b$  einen Kor-

---

<sup>7</sup> Die (subjektive) Zielerreichungswahrscheinlichkeit wurde in der Streitkräftebefragung 2016 nicht mit erhoben.



relationswert zum Inhalt hat, kann dieser nur positiv sein, aber der Mittelwert je Bedürfnis  $b$  kann jeweils einen negativen Wert annehmen, wenn eben das Bedürfnis im Durchschnitt bei der jeweiligen Dienstgradgruppe schlecht befriedigt wird. In Anlehnung an Herzberg (1987) können die Merkmale mit positiven Valenzen  $V_{jb}$  auch als *Motivatoren* bezeichnet werden, die Merkmale mit negativen Valenzen erscheinen demgegenüber als *Hygiene-Faktoren*. Diese Faktoren motivieren aufgrund der negativen Ausprägung nicht, sie führen viel mehr zu Unzufriedenheit.<sup>8</sup>

Die Tabellen 7.4.4 bis 7.4.7 im Anhang geben für die Merkmale der drei Faktoren die konkreten Wirkungen (Valenzen  $V_{jb}$ ) je Dienstgradgruppe wieder. Die Sortierung nach absteigenden Valenzen  $V_{jb}$  führt zu einer Zweiteilung der Tabellen, die durch einen Trennstrich angezeigt wird. Oberhalb dieser Markierung sind positive Wirkungen  $V_{jb}$ , unterhalb sind negative Wirkungsrichtungen zu finden. Beide Bereiche haben eine motivationale Wirkung: Die oberhalb gelegenen wirken aktuell motivierend, sie tragen dazu bei, dass die Angehörigen der jeweiligen Dienstgradgruppe die Bundeswehr als Arbeitgeber attraktiv finden, mit ihrer Entscheidung dort zu arbeiten zufrieden sind und sich auch wieder so entscheiden würden. Die Merkmale, die unterhalb der horizontalen Linie in den Tabellen aufgelistet werden, zeigen an, dass hier Bedürfnisse nicht ausreichend erfüllt werden: je weiter unten, desto weniger. Dies führt zu Unzufriedenheit.

#### *Valenzen der Dienstgradgruppe Mannschaften*

Zu den Einzelwerten für die Dienstgradgruppe der Mannschaften vgl. Tabelle 7.4.4 im Anhang. Addiert man in einer Gesamtbetrachtung die Faktorenwirkungen der positiven  $V_{jb}$ , dann erhält man den Wert  $\sum V_{jb+} = 1,55$ . Der entsprechende Wert für alle negativen  $V_{jb}$  beträgt  $\sum V_{jb-} = -,50$ . Die beiden Werte lassen sich nicht einfach gegeneinander verrechnen, es zeigt sich aber, dass die motivationale Wirkung deutlich höher ist, als die negativ wirkende Kraft der Unzufriedenheit. Insgesamt sind die Mannschaftssoldaten motiviert, es bleiben aber Merkmalsbereiche, in denen Verbesserungen erzielt werden können und hier sind Ansatzpunkte für Personalbindungsmaßnahmen bei Mannschaftssoldaten.

In der Detailanalyse zeigt sich für die Motivatoren, dass hier 19 von 32 Merkmalen wirken. Davon sind knapp die Hälfte (Anteilswert  $AW = ,47$ ) Existenzielle Bedürfnisse, knapp ein Drittel ( $AW = ,32$ ) Soziale Bedürfnisse und etwa ein Fünftel ( $AW = ,21$ )

---

<sup>8</sup> In Abweichung zur Untersuchung von Herzberg (1987) werden Motivatoren und Hygiene-Faktoren hier nicht als stabile Faktoren interpretiert, sondern als dynamische, die sich (1) bei verschiedenen Gruppen (hier: Dienstgradgruppen) unterschiedlich verteilen und die sich (2) im zeitlichen Verlauf verändern können. Dies ist eine deutliche theoretische Differenz zur Annahme Herzbergs, ist aber anschlussfähig zum hier vorliegenden Konstrukt und trägt seinem Grundgedanken Rechnung, dass eben Motivatoren und Hygiene-Faktoren zweifaktoriell zu messen seien.

Wachstumsbedürfnisse. Bei den 13 Hygiene-Faktoren finden sich Existenzielle Bedürfnisse nur zu einem geringen Teil ( $AW = ,15$ ), Soziale Bedürfnisse zu knapp einem Drittel ( $AW = ,31$ ) und zu mehr als der Hälfte Wachstumsbedürfnisse ( $AW = ,54$ ). Auch diese Ergebnisse sprechen, wie schon die Ergebnisse der Indexanalyse in Abschnitt 4.3.4 für die Frustrationshypothese: Die Existenzbedürfnisse werden deswegen in hohem Maß befriedigt, da die höheren (Wachstums-)Bedürfnisse nicht hinreichend befriedigt werden können. Gerade solche Bedürfnisse, die negative Vorzeichen bei  $M_b$  und ein hohes  $V_b$  haben, sollten aus Personalbindungsperspektive im Fokus stehen.

#### *Valenzen der Dienstgradgruppe Unteroffiziere o.P.*

Der Anteil der Motivatoren ist bei den Unteroffizieren o.P. höher als bei den Mannschaftssoldaten (22 Merkmale) – vgl. Tabelle 7.4.5 im Anhang. Die Gesamtbetrachtung der Faktorenwirkungen ergibt für die positiven  $V_{jb}$  den Wert  $\sum V_{jb+} = 1,42$ . Der entsprechende Wert für alle negativen  $V_{jb}$  beträgt  $\sum V_{jb-} = -,44$ . Insgesamt sind auch die Unteroffiziere o.P. motiviert und es gibt weniger Merkmalsbereiche, in denen Verbesserungen erzielt werden können als bei den Mannschaftssoldaten. Die Detailanalyse für die Motivatoren zeigt (annähernd) eine Drittelung der Bedürfnisfaktoren. Die Existenziellen Bedürfnisse haben einen Anteilswert von ,36, die Sozialen Bedürfnisse zeigen einen AW von ,32 und die Wachstumsbedürfnisse ebenso ( $AW = ,32$ ). Bei den zehn Hygiene-Faktoren bildet sich diese Drittelung wiederum annähernd ab. Existenzielle Bedürfnisse:  $AW = ,30$ , Soziale Bedürfnisse:  $AW = ,30$  und Wachstumsbedürfnisse:  $AW = ,40$ . Auch hier werden die Wachstumsbedürfnisse etwas schlechter befriedigt als die anderen Bedürfnisfaktoren, was wiederum für die Frustrationshypothese spricht, wenn auch in einem im Vergleich zu den Mannschaftsdienstgraden deutlich geringerem Maß.

Bei den Bedürfnissen, die am stärksten motivieren ( $V_{jb} > 1,0$ ) sind zwei Existenzielle Bedürfnisse zu finden und jeweils eines der anderen Bedürfnisklassen:

- dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?
- dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?
- dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?
- dass Sie gut bezahlt werden?

Die oberen drei Merkmale sind auch bei den Mannschaftsdienstgraden unter den vier am stärksten motivierenden ( $V_{jb} > 1,0$ ). Statt der Bezahlung wirkt bei den Mannschaften aber noch die *Vereinbarkeit der beruflichen Tätigkeit mit den Wertvorstellungen* stark.

Zwischen Unteroffizieren o.P. und Mannschaftssoldaten gibt es also durchaus Übereinstimmungen, wenn auch die Ausprägung der Bedürfnisbefriedigung bei den Unteroffizieren über die drei Bedürfnisklassen eher gleich verteilt ist und die Anzahl der Merkmale, die motivierend wirken etwas höher ist ( $22_{\text{Uffz o.P.}} : 19_{\text{Mannsch}}$ ).

#### *Valenzen der Dienstgradgruppe Unteroffiziere m.P.*

Der Anteil der Motivatoren steigt bei den Unteroffizieren m.P. noch weiter an (25 Merkmale; Tabelle 7.4.6 im Anhang). Die Gesamtbetrachtung der Faktorenwirkungen ergibt für die positiven  $V_{jb}$  den Wert  $\sum V_{jb+} = 1,34$ . Der entsprechende Wert für alle negativen  $V_{jb}$  beträgt  $\sum V_{jb-} = -,32$ . Insgesamt sind auch die Unteroffiziere m.P. motiviert, allerdings sinkt der Wert im Vergleich zu den Unteroffizieren o.P. leicht ab.

Bei den Unteroffizieren m.P. wirken die Existenzbedürfnisse stark, alle (bis auf ein Merkmal: der bauliche Zustand der Liegenschaft) sind im positiven Bereich ( $AW = ,40$ ). Die Sozialen Bedürfnisse fallen dagegen mit einem Anteilswert von ,24 im positiven Bereich deutlich ab. Die Wachstumsbedürfnisse sind wieder stark vertreten ( $AW = ,36$ ). Damit sinkt insgesamt die Zahl der Hygiene-Faktoren auf sieben. Hierunter finden sich nur ein Existenzielles Bedürfnis ( $AW = ,14$ ) und zwei Wachstumsbedürfnisse ( $AW = ,29$ ). Bei den Unteroffizieren m.P. kommen im negativen Bereich die Sozialen Bedürfnisse mit einem Anteilswert von ,57 stark zur Wirkung. Dies korrespondiert mit der Motivationsanalyse (s. Abschnitt 4.3.2 Soziale Bedürfnisse). Hier wiesen die Unteroffiziere m.P. den niedrigsten Mittelwert  $M = ,12$  auf, wobei es eine deutliche Diskrepanz zwischen den Aspekten der Führung gab, die auf die Unteroffiziere m.P. in ihrer Rolle als typischen Zwischenvorgesetzten in besonderem Maß zutrifft. Wir hatten festgestellt, dass niedrigere Dienstgradgruppen eine klare Hierarchie erleben, höhere Dienstgradgruppen hingegen selbst führen und hierfür mehr Freiheiten erleben. Dem entsprechen für die Unteroffiziere m.P. nun auch die Motivationswirkungen beider Merkmale (Hierarchie:  $V_{jb} = ,035$  und Führung:  $V_{jb} = ,024$ ), zugleich aber bewerten sie die eigenen Vorgesetzten nicht gut ( $V_{jb} = -,016$ ) und – als kritischstes Merkmal – finden das Bedürfnis, bei wichtigen Fragen mitbestimmen zu können, nur schlecht erfüllt ( $V_{jb} = -,073$ ). Führung scheint damit für die Unteroffiziere m.P. ein zentrales Problem zu sein, das sowohl als Hygiene-Faktor als auch als Motivator wirkt, aber eben genau in dieser Janusköpfigkeit geeignet ist, in besonderem Maß Spannung zu erzeugen.

Weitere Hygiene-Faktoren bei den Unteroffizieren m.P. sind die Familien- und Kinderfreundlichkeit sowie die eigenen Karrieremöglichkeiten und das Ansehen des Arbeitgebers.

### *Valenzen der Dienstgradgruppe Offiziere*

Die Offiziere (vgl. Tabelle 7.4.7 im Anhang) zeigen den höchsten positiven Gesamtwert  $\sum V_{jb+} = 2,27$  und den niedrigsten negativen Summenwert  $\sum V_{jb-} = -,29$ . Dabei ist hier die Anzahl positiv wirkender Merkmale mit 24 ähnlich hoch wie bei den Unteroffizieren m.P. Bei den Offizieren sind alle elf Merkmale der Wachstumsbedürfnisse positiv wirkend (AW = ,46) und sieben Existenzielle Bedürfnisse (AW = ,29), bzw. sechs Soziale Bedürfnisse (AW = ,25). Ihre zentrale Motivation erhalten Offiziere also aus den Wachstumsbedürfnissen, wobei sie mit 12 Merkmalen, die jeweils einen Wert von  $V_{jb} > 1,0$  aufweisen und zwei davon sogar Werte von  $V_{jb} > 2,0$ , eine Sonderstellung einnehmen. Der Gesamtwert ist deutlich höher als bei den anderen Dienstgradgruppen, die Anzahl der positiv wirkenden Faktoren ist hoch und ihre Wirkung ebenfalls.

Als Hygiene-Faktoren finden sich bei den Offizieren Existenzelle Bedürfnisse (AW = ,63) sowie Soziale Bedürfnisse (AW = ,38)<sup>9</sup>, wobei insbesondere zwei Bedürfnisgruppen nicht hinreichend erfüllt werden: Aspekte der arbeitszeitlichen Belastung in Verbindung mit Familien- und Kinderfreundlichkeit. Darüber hinaus wirken noch der Liegenschaftszustand und die Mitbestimmungsmöglichkeiten als Hygiene-Faktoren.

Bei den Bedürfnissen, die am stärksten motivieren ( $V_{jb} > 1,6$ ) sind zwei Wachstumsbedürfnisse zu finden und jeweils eines der anderen Bedürfnisklassen:

- dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?
- dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?
- dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?
- dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?

Diese vier Merkmale teilen sich die Offiziere mit den Unteroffizieren m.P. (mit veränderter Reihenfolge).

### *Vergleich der Valenzen*

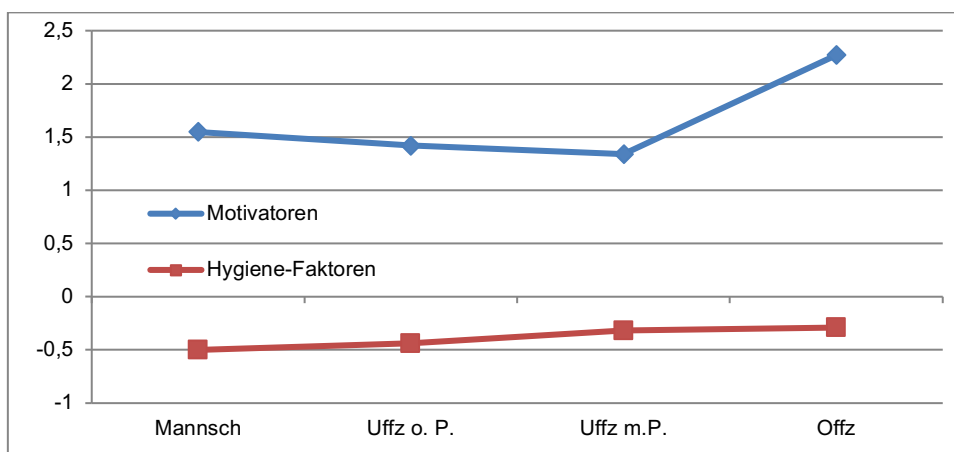
Der Mangel an Mitbestimmungsmöglichkeiten, die Familien- und Kinderfreundlichkeit und der bauliche Zustand der Liegenschaft sind für alle Dienstgradgruppen Hygiene-Faktoren. Weitere Gemeinsamkeiten gibt es hinsichtlich der Möglichkeit Karriere zu machen (außer bei den Offizieren). Für alle Dienstgradgruppen ist der negativste Wert jeweils beim Merkmal „bei wichtigen Fragen mitbestimmen zu können“ zu finden – hier könnte es interessant sein nachzufragen, welche Beteiligungsverfahren denn gewünscht und als praktikabel erachtet werden.

---

<sup>9</sup> Der Gesamtwert kann aufgrund von Rundungsergebnissen höher sein als die Summe der Anteilswerte.

Vergleicht man die Motivatoren und Hygiene-Faktoren in der Verteilung der Mittelwerte nach Dienstgradgruppen (Tabelle 7.4.3 im Anhang), dann fällt auf, dass speziell im Bereich der Unteroffiziere die Motivationswerte etwas absinken und die Motivationswerte der Offiziere einen deutlichen Ausreißer nach oben darstellen. Insgesamt kann für alle Dienstgradgruppen festgestellt werden, dass sie in relativ hohem Maß motiviert sind, auch wenn die einzelnen Dienstgradgruppen ihre Motivation in unterschiedlichen Bedürfnisklassen fundiert finden. Ein etwas anderes Bild ergibt sich bei den Hygiene-Faktoren: Diese sind stetig steigend, d.h. mit steigender Dienstgradgruppe nimmt die Bedeutung der Hygiene-Faktoren (und tendenziell auch deren Anzahl) ab. Abbildung 4.4.1 gibt hierzu einen Überblick.

**Abbildung 4.4.1: Motivatoren und Hygiene-Faktoren im Verlauf**



Anmerkungen: Indizes als Aggregate der Werte  $V_j$  im positiven Wertebereich (Motivatoren), bzw. im negativen Wertebereich (Hygiene-Faktoren).

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

Dass nicht die Anzahl an Merkmalen, die hinter dem jeweiligen Wirkungsbereich stehen, ausschlaggebend ist, zeigt die Tatsache, dass die Unteroffiziere m.P. zwar die höchste Zahl an Motivatoren haben, letztlich aber deutlich niedrigere Wirkungswerte.<sup>10</sup> Symptomatisch für den Bruch zwischen Unteroffizieren m.P. und den Offizieren ist die Karriereorientierung. Für alle Dienstgradgruppen (außer den Offizieren) gehört die Frage nach Karrieremöglichkeiten zu den Hygiene-Faktoren, ist also negativ ausgeprägt. Nur bei den Offizieren nimmt diese einen positiven Wert an. Dies könnte ein wichtiger Ansatzpunkt für die Personalbindung sein.

<sup>10</sup> Interessant wäre in diesem Zusammenhang eine Analyse der Selbstwirksamkeitskonzeptionen nach Dienstgradgruppen.

#### 4.4.3 Regressionsanalyse

Über die bisherigen Zusammenhänge hinaus lohnt es sich, die Einflüsse grundlegender soziodemografischer Merkmale auf die Motivation zu analysieren und zu überprüfen, inwiefern diese eine Kraft (im Sinne Lewins 1982) im sozialen Feld darstellen. Hierzu wurden drei Modelle linearer Regression berechnet, wobei jeweils die Frage gestellt wurde, welche Faktoren den Attraktivitätsindex (Abschnitt 4.4.1) als Ausdruck grundsätzlicher Motivation beeinflussen. Im Ausgangsmodell wurden als beeinflussende Merkmale diesbezüglich das Geschlecht, das Alter und die Dienstjahre (= 2016 – Eintrittsjahr) herangezogen (= Modell I). Im zweiten Modell wurde darüber hinaus die Zugehörigkeit zu einer höheren Dienstgradgruppe (Unteroffiziere m.P. und Offiziere) als Einflussfaktor hinzugenommen. Modell III schließlich führt den Dienstzufriedenheitsindex (vgl. Abschnitt 4.2) als Einflussfaktor ein. Tabelle 4.4.7 gibt einen Überblick über die Modelle der Regressionsanalyse.

**Tabelle 4.4.7: Modelle der Regressionsanalyse**

Variablen	Modell I (n=1989)		Modell II (n=1983)		Modell III (n=1979)	
	Beta	Sig.	Beta	Sig.	Beta	Sig.
Geschlecht (weiblich=1)	,054	*	,059	**	,016	
Alter	,094		,124	*	,122	**
Dienstjahre	-,197	***	-,175	**	-,183	***
Höhere Dienstgradgruppe (Uffz m.P. und Offz=1)	–	–	-,079	**	-,092	***
Dienstzufriedenheits-Index [0; 1]	–	–	–	–	,627	***
Angepasstes R <sup>2</sup>	,018		,022		,414	

Anmerkungen: \*\*\*p<0,001; \*\*p<0,01; \*p<0,05.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

Im I. Modell, das die rein soziodemografischen Merkmale (Geschlecht, Alter und Dienstjahre) berücksichtigt, zeigt sich, dass das Geschlecht einen moderaten Effekt auf die Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr hat: Für Frauen ist die Bundeswehr etwas attraktiver als für Männer (sig = ,017). Das Alter hat demgegenüber keinen signifikanten Einfluss, wohl aber die Dienstzeit (gemessen in Dienstjahren). Dieser ist hochsignifikant und negativ: Je länger eine Soldatin/ein Soldat bei der Bundeswehr tätig ist, desto weniger attraktiv erscheint der Arbeitgeber. Die Erklärungsleistung von Modell I ist gering (R<sup>2</sup> = ,018).

Im II. Modell wird als weiterer Einflussfaktor die Zugehörigkeit zu einer höheren Dienstgradgruppe (alle Soldaten in den Dienstgradgruppen Unteroffizier m.P. und Offizier) hin-

zugenommen. Die Frage lautet: Welchen Einfluss hat ein höherer Dienstgrad auf die Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber? In diesem Modell steigt die Signifikanz des Geschlechtseinflusses, das Alter erhält einen (moderat signifikanten) Einfluss auf die Wahrnehmung der Attraktivität des Arbeitgebers, die Anzahl der Dienstjahre bleibt bei einem signifikant-negativem Einfluss und die neu hinzutretende Variable (Höhere Dienstgradgruppe) zeigt ebenso eine signifikant-negative Wirkung. Während das Alter also eine positive Wirkrichtung hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität zeigt, wirken die Dauer der Organisationszugehörigkeit und ein höherer Dienstgrad dem entgegen. Auch im Modell II ist die Erklärungsleistung gering ( $R^2 = ,022$ ).

Das III. Modell unterscheidet sich von Modell II dadurch, dass nun der Dienstzufriedenheitsindex<sup>11</sup> (vgl. Abschnitt 4.2) hinzugezogen wird. Erwartungsgemäß zeigt der Dienstzufriedenheitsindex eine hochsignifikante Wirkung, sowohl als Einzelfaktor als auch im Gesamtmodell, dessen Effekt auf  $R^2 = ,414$  ansteigt. Das Geschlecht ist in diesem Modell nicht mehr signifikant, die Signifikanzen von Alter, Dienstjahren und höheren Dienstgradgruppen steigen noch einmal an, wobei die jeweiligen Wirkungsrichtungen erhalten bleiben. Das Alter wirkt positiv auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität, die Dienstjahre und Dienstgradgruppen negativ. Die Wirkungen dieser drei Faktoren sind nicht nur über verschiedene Modelle und mit einer entsprechenden Kontrollvariable stabil, es ist auch zu bedenken, dass die jeweiligen Effekte der anderen Variablen in der einzelnen Variable nicht mehr zu Geltung kommen. Anders formuliert: Die Anzahl der Dienstjahre ist im Effekt schon um das Alter „bereinigt“.

#### **4.5 Ergebnisbewertung**

Die Soldatinnen und Soldaten sind grundsätzlich mit ihrem Dienst in der Bundeswehr zufrieden (siehe Abschnitt 4.2). Die höchsten Zufriedenheitswerte finden sich bei den Offizieren. Die Bundeswehr erscheint den Soldatinnen und Soldaten aller Dienstgradgruppen als attraktiver Arbeitgeber, wobei die höchste Index-Ausprägung (Abschnitt 4.4.1) die Mannschaften haben, diese fällt mit steigender Dienstgradgruppe. Die Analyse der Arbeitgeberattraktivität zeigt allerdings eine gewisse Ambivalenz dahingehend, den Arbeitgeber anderen zu empfehlen.

Die Analyse der Motivationsfaktoren (Abschnitt 4.3) hat gezeigt, dass die Wachstumsmotive stetig mit der Dienstgradgruppe steigen. Bei den Sozialen Bedürfnissen zeigen die Offiziere die höchsten Ausprägungen, die anderen Dienstgradgruppen befinden sich auf

---

<sup>11</sup> Der Dienstzufriedenheitsindex gibt die Mittelwerte der Dienstzufriedenheitsverteilungen für die unterschiedlichen Dienstgradgruppen wieder; Wertebereich hierfür: [-1; 1]. Der Index dient aufgrund der Ähnlichkeiten im Konstrukt mit dem Attraktivitätsindex hier primär als Kontrollvariable. Die beiden Variablen korrelieren hoch miteinander ( $r = ,625/ \text{sig} < ,000$ ).

einem niedrigeren Ausprägungsniveau. Bei den Existenziellen Bedürfnissen weisen die Mannschaftsdienstgrade die höchsten Ausprägungsniveaus auf, diese fallen mit steigender Dienstgradgruppe stetig.

Die Valenzanalyse (Abschnitt 4.4.2) betrachtet die einzelnen Bedürfnismerkmale je Dienstgradgruppe und unterscheidet dabei Motivatoren von Hygiene-Faktoren. Während die Anzahl der einzelnen Motivator-Faktoren mit steigender Dienstgradgruppe tendenziell zunimmt, sinkt die Wirkung der Motivatoren bei den Unteroffizieren, um dann bei den Offizieren einen deutlich höheren Wert anzunehmen. Die Hygiene-Faktoren nehmen in Anzahl und Wirkung mit steigender Dienstgradgruppe ab. Generell ist durch die Valenzanalyse festzustellen, dass speziell bei den Mannschaften ein deutliches Potenzial zur Reduzierung von Unzufriedenheit bei den Wachstumsbedürfnissen besteht – dies gilt in abgeschwächter Form für die Unteroffiziere o.P. Für die Unteroffiziere m.P. gilt, dass diese speziell im Bereich der Sozialen Bedürfnisse Entwicklungspotenzial zeigen. Insbesondere lässt sich eine Diskrepanz zwischen selbst geleisteter und selbst erlebter Führungsarbeit feststellen, die sich negativ auf die Zufriedenheit dieser Gruppe auswirkt. Bei den Offizieren sind es hingegen die Existenziellen Bedürfnisse (insbesondere in den Kontexten von Arbeitszeit und Familie), die zu Unzufriedenheit führen. Generell zeigen die Offiziere aber die höchsten Motivationswerte.

Sind diese Effekte nun den Dienstgradgruppen oder ggf. anderen Einflüssen (z.B. dem Alter) zuzuschreiben? Dieser Frage wurde im Rahmen der Regressionsanalyse (Abschnitt 4.4.3) nachgegangen. Diese zeigt, dass das Alter positiv auf die wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität wirkt, die Anzahl der Dienstjahre und die Dienstgradgruppen hingegen negativ. Die Wirkungen dieser drei Faktoren sind nicht nur über verschiedene Modelle und mit einer entsprechenden Kontrollvariable stabil, sie berücksichtigen auch bereits die Effekte der anderen Variablen. Arbeitgeberattraktivität und Dienstzufriedenheit korrelieren in hohem Maß miteinander.

Fasst man die unterschiedlichen Analyseschritte und -perspektiven zusammen, ist Folgendes festzustellen:

- Auf der Theorieebene haben sich die zugrunde gelegten Motivationstheorien als anwendbar und anschlussfähig erwiesen, wobei die Faktorenanalyse gezeigt hat, dass die Bedürfnismerkmale (nach Alderfer 1972) speziell hinsichtlich der Sozialen Bedürfnisse einer teilweisen Umordnung bedürfen. Auch hat sich die Zwei-Faktoren-Theorie (nach Herzberg 1987) als hilfreich erwiesen: Sowohl hinsichtlich der Dienstzufriedenheit wie auch in der Wirkung der Einzelbedürfnisse ist die Unterscheidung nach zwei Skalen (z.B. Motivatoren und Hygiene-Faktoren) sinnvoll. Die konkrete Motivationswirkung wurde in Anlehnung an Vroom (1964a) konstruiert und hat stabile Ergebnisse geliefert.



- Auf der inhaltlichen Ebene wurde deutlich herausgearbeitet, dass die Dienstgradgruppen einen systematischen Motivationseffekt zeigen und Angehörige der unterschiedlichen Dienstgradgruppen sowohl hinsichtlich der Bedürfnisausprägungen als auch der Motivationswirkungen systematische Unterschiede aufweisen, die sich insbesondere durch die Valenzanalyse spezifizieren lassen. Für Mannschaften und Unteroffiziere o.P. greift dabei insbesondere die Frustrationshypothese (nach Alderfer 1972), für Unteroffiziere m.P. zeigt sich, dass diese das typische Dilemma des Zwischenvorgesetzten, mit Einschränkungen in den Sozialen Bedürfnissen erleben. Offiziere haben die höchsten Motivationswerte und die niedrigsten Unzufriedenheitswerte, letztere finden sich insbesondere in den Existenziellen Bedürfnissen (Arbeitszeit und Familie).

Aus Forschungsperspektive ist festzuhalten, dass die Personalbefragung 2016 reichhaltiges Material für die Analyse der Motivation von Soldatinnen und Soldaten der unterschiedlichen Dienstgradgruppen geliefert hat.

## 5 Fazit

---

Die eingangs gestellten Forschungsfragen können nun anhand der Ergebnisse beantwortet werden:

1. Es konnte deutlich gemacht werden, dass sich sowohl Bedürfnisgruppen als auch spezifische Einzelbedürfnisse systematisch in ihrer Intensität und in ihrer motivationalen Wirkung nach Dienstgradgruppen unterscheiden.
2. Die Soldatinnen und Soldaten verschiedener Dienstgradgruppen haben jeweils spezifische Wahrnehmungen über ihren Dienstherrn, die sich systematisch nach Dienstgradgruppen verteilen, die Karriereorientierung steigt tendenziell mit steigender Dienstgradgruppe.
3. Es konnten konkrete Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Dienstgradgruppen hinsichtlich verschiedener Ansatzpunkte zur Motivationssteigerung oder zur Reduktion von Unzufriedenheit aufgezeigt werden, wobei der Unzufriedenheitsreduktion Vorrang zu Maßnahmen der Motivationssteigerung zu geben ist, da die Motivatoren ja schon positiv wirken.
4. Es lassen sich Anhaltspunkte für einen altersbezogenen Motivationseffekt finden, allerdings überlagern sich hier verschiedene Effekte: Je älter die Soldaten und Soldatinnen sind, desto attraktiver finden sie die Bundeswehr als Arbeitgeber. Die Zugehörigkeit zu einer höheren Dienstgradgruppe (Unteroffiziere m.P. und Offiziere) hingegen geht mit einer niedrigeren Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität einher, dasselbe gilt für lange Organisationszugehörigkeit. Es lassen sich neben dem Alterseffekt somit ein Anspruchseffekt und ein Sozialisierungseffekt vermuten, die entgegengesetzt wirken.

Aufgrund der unterschiedlichen Zusammensetzung des militärischen Personals in den Organisationsbereichen hinsichtlich der Dienstgradgruppen ist von verschiedenen Maßnahmenpaketen für die Motivationssteigerung und Unzufriedenheitsreduktion mit dem Ziel der Personalbindung auszugehen. Wie gezeigt werden konnte, wirken je Dienstgradgruppe unterschiedliche Effekte. Hier sind in Anschluss an Marr (1989), Morick (2002) und Elbe (2016b) Maßnahmen einer *differenziellen Personalbindung* zu entwickeln, die auf unterschiedliche Zielgruppen Rücksicht nehmen.

Für Mannschaftsdienstgrade und für Unteroffiziere o.P. gilt, dass die Frustrationstheorie zum Tragen kommt. Es gilt also insbesondere höhere Bedürfnisse (Wachstumsbedürfnisse) zu fördern, wobei hierfür zuerst einmal die Anreizkompetenz der Mannschaftsoldaten gesteigert werden muss (Elbe 2016b) – d.h. den Soldatinnen und Soldaten muss

nahegebracht werden, dass Wachstumsbedürfnisse (Kompetenzerwerb, selbstständige Aufgabenbewältigung, Karriere) für sie relevant sind.

Unteroffiziere m.P. bedürfen insbesondere eines Kompetenzaufbaus hinsichtlich der Reflexion der eigenen Führungsrolle und der eigenen Karriereorientierung sowie des Anspruchsausgleichs zwischen sozialen Beziehungen innerhalb des Dienstes und zwischen Dienst und familiären Anforderungen.

Für Offiziere schließlich sind es insbesondere die Belastungen des Dienstes als Einschränkung der Existenziellen Bedürfnisse (Arbeitszeit und Familie), die angesprochen werden müssen. Hier bedeutet Personalbindung und Motivation, dass ein Kompetenzaufbau zur Gestaltung dieser Aspekte stattfinden sollte: Also mehr Selbst- und weniger Fremdbestimmung.

Eine neuerliche Erhebung von Motivationswirkungen zum gegenwärtigen Zeitpunkt scheint aufgrund der vorliegenden Ergebnisse aus wissenschaftlicher Sicht nicht notwendig. Es ließen sich aber aus differenzieller Sicht Kompetenzentwicklungsbedarfe nach Gruppen (Alter, Dienstgradgruppe, Sozialisationsphase, Organisationsbereich) erheben, die eine zielgerichtete Personalbindung von Soldatinnen und Soldaten ermöglichen.

## 6 Literaturverzeichnis

---

- Alderfer, Clayton P. (1972): *Existence, Relatedness, and Growth. Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Beckmann, Jürgen/Heckhausen, Heinz (2010): *Motivation durch Erwartung und Anreiz*. In: Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hrsg.): *Motivation und Handeln*. 4. Aufl. Berlin: Springer, 105–143.
- BMVg – Bundesministerium der Verteidigung (2016): *Personalstrategie der Bundeswehr*. Berlin.
- Bulmahn, Thomas (2012): *Attraktivitätsindex Bundeswehr. Ein Instrument zur zielgruppenspezifischen Messung der Attraktivität des Arbeitgebers Bundeswehr*. Strausberg: Sozialwissenschaftliches Institut der Bundeswehr. (unveröff. Manuskript).
- Elbe, Martin (2016a): *Motivation von Soldatinnen und Soldaten der Mannschaftsdienstgrade in der Bundeswehr 2017. Projektskizze (Stand 23.11.2016)*. Potsdam: ZMSBw.
- Elbe, Martin (2016b): *Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen*. Berlin: Springer Gabler.
- Fantapié Altobelli, Claudia/Hensel, David/Langhinrichs, Birthe/Mühlbach, Cordelia/Znanewitz, Judith (2015): *Trendforschung zur Optimierung und Sicherstellung der externen Personalbedarfsdeckung der Bundeswehr. 1. Zwischenbericht: Ergebnisse der Referenzstudie*. Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität. (unveröff. Bericht).
- Hennig, Jana (2013): *Attraktivität der Mannschaftslaufbahn der Bundeswehr. Forschungsbericht 105*. Potsdam: ZMSBw.
- Hentschel, Katrin (2013): *Ergebnisse der Jugendstudie 2011. Berufswahl Jugendlicher und Einstellungen zum Arbeitgeber Bundeswehr. Forschungsbericht 100*. Potsdam: ZMSBw.
- Herzberg, Frederick (1987): *One More Time, How Do You Motivate Employees?* In: *Harvard Business Review*, September/October 1987, Reprint Nr. 87507, 5–15.
- Kirchler, Erich/Walenta, Christa (2010): *Motivation*. Wien: Facultas.
- Kramer, Robert (2014): *Sozialwissenschaftliche Begleitstudie zur Evaluation des Freiwilligen Wehrdienstes. Ergebnisse der Zweitbefragung der Freiwilligen Wehrdienst Leistenden mit Dienst Eintritt im Zeitraum von Juli 2011 bis April 2012. Forschungsbericht 108*. Potsdam: ZMSBw.
- Lewin, Kurt (1982): *Feldtheorie des Lernens*. In: Graumann, Carl-Friedrich (Hrsg.): *Kurt-Lewin-Werkausgabe. Band 4. Feldtheorie*. Bern: Huber, 157–185.
- Marr, Rainer (1989): *Überlegungen zu einem Konzept einer „Differenziellen Personalwirtschaft“*. In: Drumm, Hans Jürgen (Hrsg.): *Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen*. Bern: Haupt, 37–47.
- Morick, Holger (2002): *Differenzielle Personalwirtschaft. Theoretisches Fundament und praktische Konsequenzen*. Neubiberg: edition gfw.
- Richter, Gregor (2016a): *Wie attraktiv ist die Bundeswehr als Arbeitgeber? Ergebnisse der Personalbefragung 2016. Forschungsbericht 113*. Potsdam: ZMSBw.

- Richter, Gregor (2016b): Führungsverhalten und Führungskultur. Ergebnisse der Personalbefragung 2016. Forschungsbericht September 2016. Potsdam: ZMSBw. (unveröff. Bericht).
- Richter, Gregor (2016c): Sozialwissenschaftliche Begleitung von Reformen in der Bundeswehr. In: Dörfler-Dierken, Angelika/Kümmel, Gerhard (Hrsg.): Am Puls der Bundeswehr. Militärsoziologie in Deutschland zwischen Wissenschaft, Politik, Bundeswehr und Gesellschaft. Wiesbaden: Springer VS, 317 – 330.
- Richter, Gregor (2019): Personalbefragung 2016 zur Attraktivität der Bundeswehr als Arbeitgeber. Zielgruppenanalyse: Mannschaftsdienstgrade. Forschungsbericht 120. Potsdam: ZMSBw.
- Rosenstiel, Lutz von (2000): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vroom, Victor H. (1964a): Work and Motivation. New York: Wiley.
- Vroom, Victor H. (1964b): Some Psychological Aspects of Organizational Control. In: Cooper, William W./Leavitt, Harold J./Shelly, Maynard W. (Hrsg.): New Perspectives in Organization Research. New York: Wiley, 72–86.

## 7 Anhang

---

### 7.1 Stichprobenziehung und Soziodemografie

Die Bundeswehr umfasste zum Stichtag 31. Dezember 2015 eine Grundgesamtheit in Höhe von 251.079 Personen, davon 177.069 Soldaten und Soldatinnen sowie 74.010 zivile Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Unter Berücksichtigung von besonderen Abwesenheitsgründen (z.B. Personen in der Freistellungsphase der Altersteilzeit, Bundeswehrangehörige im Strafvollzug) wurde für die Personalbefragung 2016 eine Auswahlgesamtheit definiert. Aus dieser wurde zum Stichtag 30. April 2016 eine Stichprobe in der Höhe von 10.000 Adressen gezogen. Die Stichprobe wurde ex ante gewichtet, d.h. sie enthielt z.B. relativ mehr Mannschaftsdienstgrade und Arbeitnehmer der Entgeltgruppen 1 bis 4, die erfahrungsgemäß einen geringeren Rücklauf aufweisen als Staboffiziere und Beamte des höheren Dienstes. Die Auswahlgesamtheit umfasste in der Mitte der Feldphase (Stichtag: 30.6.2016) 222.252 Personen.

Von den 10.000 vom Bundesamt für das Personalmanagement der Bundeswehr (BAPersBw) an das ZMSBw übermittelten Adressen waren 135 wegen offensichtlicher Datenfehler nicht verwendbar. Zudem wurde festgelegt, Angehörige von Auslandsdienststellen – dies waren insgesamt 97 – nicht zu befragen. Grund hierfür war, dass die gewählte, kostengünstige Versandart (sog. Dialogpost) nur im Inland zulässig ist und wegen des engen Zeitfensters für den Rücklauf eine zu geringe Ausschöpfung bei dieser Gruppe selbst bei einer alternativen Postversandart zu erwarten gewesen wäre. Eine personenbezogene Adressierung von Post zu Auslandsdienststellen ist zudem unter datenschutzrechtlichen Aspekten und aus Sicherheitsgründen kritisch zu bewerten. Somit ergibt sich eine Bruttostichprobe von 9.768 personenbezogenen Adressen. Der Rücklauf teilte sich auf 95 nicht zustellbare, 4 leere und 3.197 ausgefüllte Fragebögen auf. Der verwertbare Rücklauf beträgt somit 33 Prozent. Eine Ex-post-Gewichtung der Daten war nicht erforderlich.

**Tabelle 7.1.1: Status und Geschlecht**

	Auswahlgesamtheit	Nettostichprobe
<b>Soldatinnen und Soldaten</b>	68	67
darunter Frauen	11	12
darunter Männer	89	88
<b>Zivile Bundeswehrangehörige</b>	32	32
darunter Frauen	36	38
darunter Männer	64	62
<b>Geschlecht</b>		
Frauen insgesamt	19	21
Männer insgesamt	81	79

Anmerkungen: Angaben in Prozent.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016, Strukturdaten BAPersBw 2016.

**Tabelle 7.1.2: Organisationsbereiche**

	Auswahlgesamtheit	Nettostichprobe
Bundesministerium der Verteidigung (BMVg)	1	3
BMVg unmittelbar unterstellte Dienststellen	1	6
Heer	23	26
Luftwaffe	13	15
Marine	7	7
Streitkräftebasis	19	17
Zentraler Sanitätsdienst der Bundeswehr	10	9
Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung	5	4
Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen	14	7
Personal	7	5
Rechtspflege	0	0
Militärseelsorge	0	0

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016, Strukturdaten BAPersBw 2016.

**Tabelle 7.1.3: Dienstverhältnis (nur Soldatinnen/Soldaten)**

	Auswahlgesamtheit	Nettostichprobe
Berufssoldat/in (BS)	31	35
Soldat/in auf Zeit (SaZ)	67	63
Freiwilligen Wehrdienstleistende/r (FWDL)	2	2

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016, Strukturdaten BAPersBw 2016.

**Tabelle 7.1.4: Dienstgradgruppe (nur Soldatinnen/Soldaten)**

	Auswahlgesamtheit	Nettostichprobe
Mannschaften (bis Oberstabsgefreiter)	26	25
Unteroffiziere ohne Portepee (Unteroffizier bis Stabsunteroffizier bzw. Maat bis Obermaat)	16	19
Unteroffiziere mit Portepee (Feldwebel bis Oberstabsfeldwebel bzw. Bootsmann bis Oberstabsbootsmann)	37	33
Leutnante (Leutnant bis Oberleutnant bzw. Leutnant zur See bis Oberleutnant zur See)	6	6
Hauptleute (Hauptmann bis Stabshauptmann bzw. Kapitänleutnant bis Stabskapitänleutnant)	7	7
Stabsoffiziere (Major bis Oberst bzw. Korvettenkapitän bis Kapitän zur See)	8	9
Generale/Admirale (Brigadegeneral bis General bzw. Flottillenadmiral bis Admiral)	0	0

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016, Strukturdaten BAPersBw 2016.



**Tabelle 7.1.5: Laufbahngruppe (nur zivile Beschäftigte)**

	Auswahlgesamtheit	Nettostichprobe
Beamter/Beamtin im Einfachen Dienst	0	3
Beamter/Beamtin im Mittleren Dienst	14	14
Beamter/Beamtin im Gehobenen Dienst	12	11
Beamter/Beamtin im Höheren Dienst	6	6
Arbeitnehmer/in Entgeltgruppe 1–4	15	11
Arbeitnehmer/in Entgeltgruppe 5–8	42	38
Arbeitnehmer/in Entgeltgruppe 9–12	4	10
Arbeitnehmer/in Entgeltgruppe 13–15	2	2
außertarifliche Bezahlung	0	0
Auszubildende/r	4	5

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016, Strukturdaten BAPersBw 2016.

**Tabelle 7.1.6: Altersstruktur der Befragten**

	Nettostichprobe Nur Mannschaften	Nettostichprobe Alle Befragungs- teilnehmer/innen
17 bis 25 Jahre	40	16
26 bis 30 Jahre	48	25
31 bis 35 Jahre	9	13
36 bis 45 Jahre	2	17
46 bis 55 Jahre	0	20
56 Jahre und älter	0	8

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

## 7.2 Qualitätssicherung

**Tabelle 7.2.1: Bewertung Fragebogen**

	Bitte beurteilen Sie abschließend den Fragebogen. Sehen Sie sich dazu die folgenden gegensätzlichen Aussagen an. Mit den Kästchen dazwischen können Sie Ihre Antwort abstimmen.					
	1	2	3	4	5	
Die Themen sind wichtig.	38	41	18	3	0	Die Themen sind unwichtig.
Das Ausfüllen ist schwer gefallen.	3	11	17	25	45	Das Ausfüllen ist leicht gefallen.
Das Ausfüllen hat kurz gedauert.	18	31	34	13	4	Das Ausfüllen hat lang gedauert.
Ich hatte keine Verständnisschwierigkeiten.	50	31	14	4	1	Ich hatte ziemliche Verständnisschwierigkeiten.
Ich würde nicht wieder an einer solchen Umfrage teilnehmen.	7	5	16	17	55	Ich würde wieder an einer solchen Umfrage teilnehmen.

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

**Tabelle 7.2.2: IT-Zugänge für Online-Befragungen**

Da wir zurzeit prüfen, ob zukünftig Befragungen in der Bundeswehr vermehrt online durchgeführt werden können, bitten wir Sie um folgende Angaben:	Alle Befragungsteilnehmer/innen Anteile „ja“	Nur Mannschaften Anteile „ja“
Ich habe kontinuierlich Zugang zu einem dienstlichen Arbeitsplatzcomputer mit Anbindung an das IntranetBw.	76	57
Ich habe einen personenbezogenen Lotus-Notes-Account.	79	55
Ich habe kontinuierlich Zugang zum Internet über einen dienstlichen Arbeitsplatzcomputer.	74	54

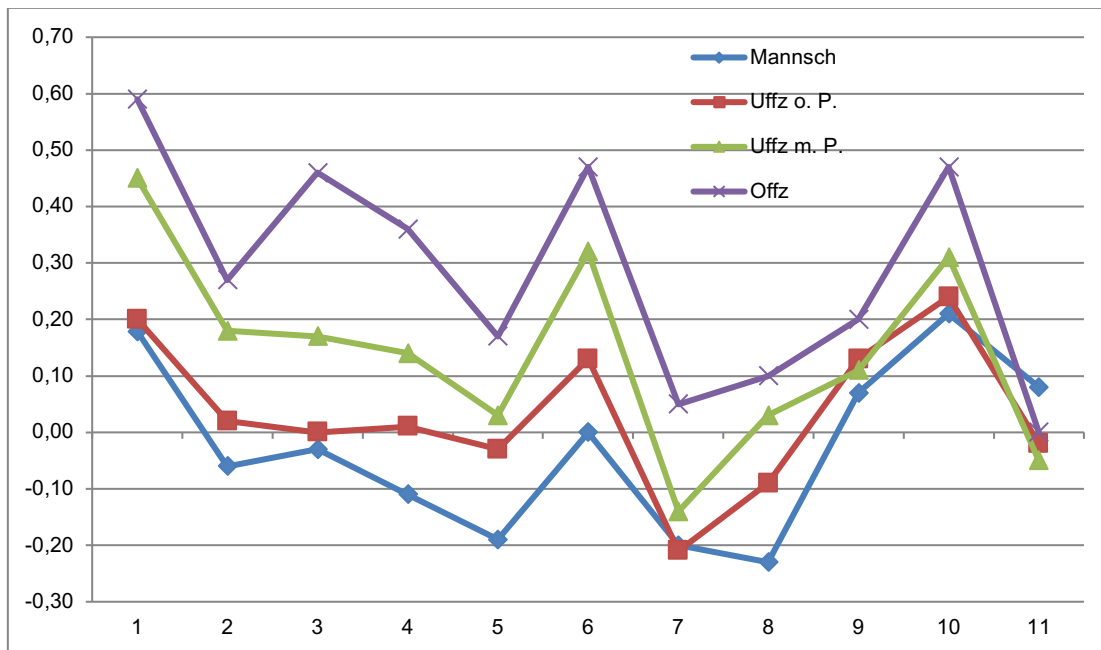
Anmerkungen: Angaben in Prozent.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

### 7.3 Ergänzende Abbildungen

Im Vergleich zeigen die Grafiken, dass bei den Wachstumsbedürfnissen fast eine Schichtung nach Dienstgradgruppen vorliegt: Je höher die Dienstgradgruppe, desto höher im Wertefeld verläuft der Graph. Bei den Sozialen Bedürfnissen schneiden sich die Graphen häufig, hier ist kaum eine Systematik erkennbar, bei den Existenzbedürfnissen wird deutlich, dass speziell bei den Offizieren die Arbeitszeit- und Mobilitätsmerkmale auffallend niedrig ausgeprägt sind.

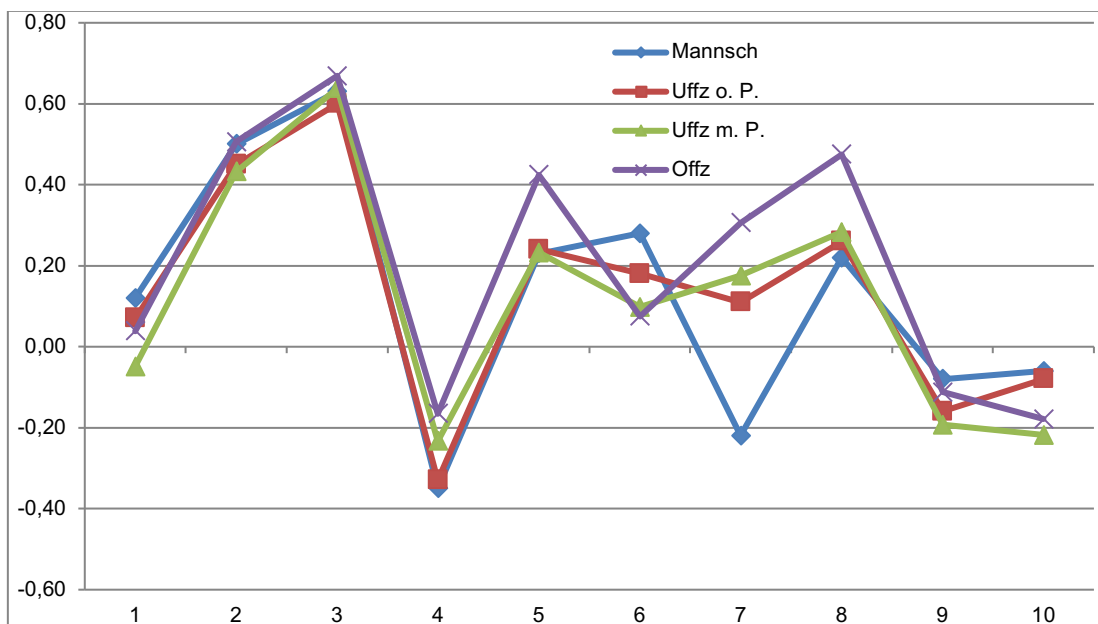
**Abbildung 7.3.1: Vergleich der Wachstumsbedürfnisse**



Anmerkungen: Angegeben sind jeweils die standardisierten Mittelwerte für die Dienstgradgruppen; Wertebereich: [-1; 1].  
 Nummern der horizontalen Achse: 1 – dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können? 2 – dass Sie sich entfalten und entwickeln können? 3 – dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können? 4 – dass Sie beständig neue Dinge lernen können? 5 – dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können? 6 – dass Sie viel Verantwortung übernehmen können? 7 – dass Sie befördert werden und Karriere machen können? 8 – dass Sie selbstständig planen und entscheiden können? 9 – dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können? 10 – dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist? 11 – dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

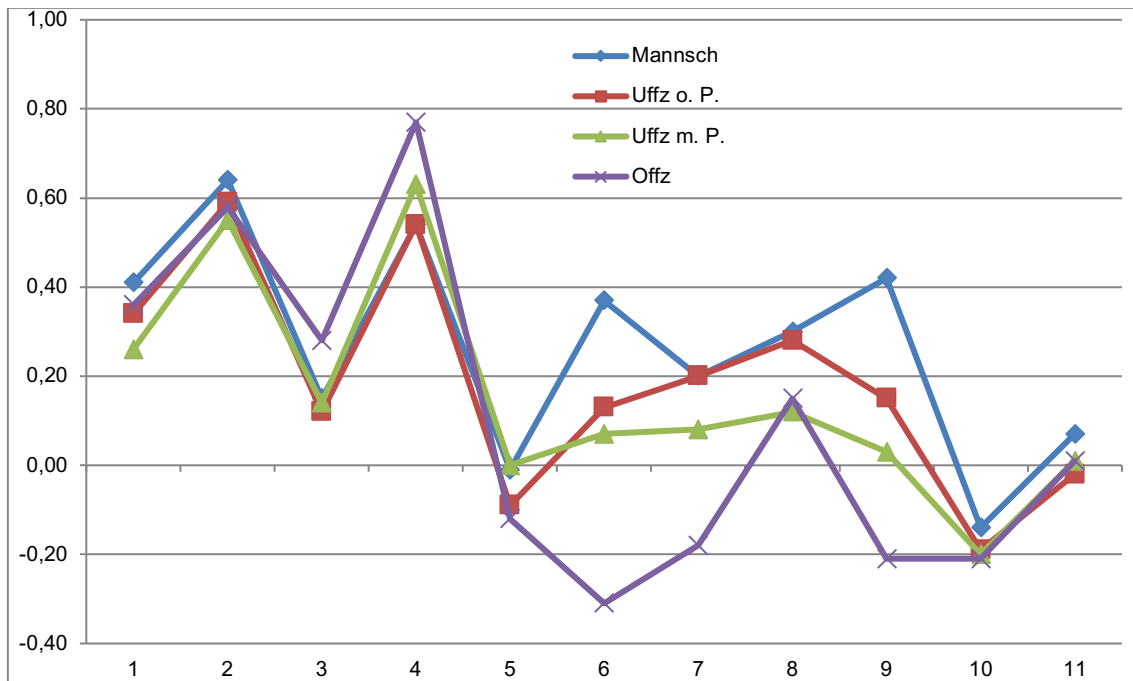
**Abbildung 7.3.2: Vergleich der Sozialen Bedürfnisse**



Anmerkungen: Angegeben sind jeweils die standardisierten Mittelwerte für die Dienstgradgruppen; Wertebereich: [-1; 1].  
 Nummern der horizontalen Achse: 1 – dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben? 2 – dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben? 3 – dass Sie viel mit Menschen zu tun haben? 4 – dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können? 5 – dass es Kameradschaft und Teamwork gibt? 6 – dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt? 7 – dass Sie Untergebene führen können? 8 – dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind? 9 – dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können? 10 – dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

**Abbildung 7.3.3: Vergleich der Existenzbedürfnisse**



Anmerkungen: Angegeben sind jeweils die standardisierten Mittelwerte für die Dienstgradgruppen; Wertebereich: [-1; 1].  
 Nummern der horizontalen Achse: 1 – dass Sie gut bezahlt werden? 2 – dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet? 3 – dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist? 4 – dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird? 5 – dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet? 6 – dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen? 7 – dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen? 8 – dass Sie an den Wochenenden immer frei haben? 9 – dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen? 10 – dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet? 11 – dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

## 7.4 Ergänzende Tabellen

**Tabelle 7.4.1: Kreuztabelle zur Führung**

		... dass Sie Untergebene führen können?				
		trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	teils/teils	trifft eher zu	trifft zu
... dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?	trifft nicht zu	36,0	12,8	23,2	12,8	15,2
	trifft eher	19,9	16,9	24,4	25,3	13,5
	teils/teils	18,1	17,8	21,5	25,0	17,5
	trifft eher zu	11,4	13,5	19,4	31,7	24,0
	trifft zu	15,9	9,0	12,1	23,5	39,4

Anmerkungen: Angaben in Prozent. Einzelne Prozentangaben ergeben mitunter in der Summe nicht 100 Prozent, da sie gerundet wurden.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

**Tabelle 7.4.2: Vergleich der Indizes**

Index	Mansch (1)	Uffz o.P. (2)	Uffz m.P. (3)	Offz (4)	Kendalls $\tau_b$
<b>G</b>	-,03	,03	,14	,29	1,00**
<b>R</b>	,13	,13	,12	,21	,18
<b>E</b>	,27	,19	,15	,10	-1,00**

Anmerkungen: Indizes als Durchschnitte der Mittelwerte. Die Rangkorrelation  $\tau_b$  wurde zwischen den Dienstgradgruppen mit dem Wertebereich [1, 2, 3, 4] und den Indizes der Faktoren G, R und E berechnet.

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

**Tabelle 7.4.3: Überblick Motivatoren und Hygiene-Faktoren**

	Mansch	Uffz o.P.	Uffz m.P.	Offz
<b>Motivatoren</b>	1,55	1,42	1,34	2,27
<b>Hygiene-Faktoren</b>	-0,5	-0,44	-0,32	-0,29

Anmerkungen: Indizes als Aggregate der Werte  $V_j$  im positiven Wertebereich (Motivatoren), bzw. im negativen Wertebereich (Hygiene-Faktoren).

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

**Tabelle 7.4.4: Durchschnittliche Bewertungen zu den Einzelbedürfnissen mit Valenzen (nur Mannschaften, nach absteigendem  $V_{(j|b)}$  sortiert)**

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...	$M_{(b)}$	$V_{(b)}$	$V_{(j b)}$ [ $M_{(b)} \times V_{(b)}$ ]
<i>dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?</i>	,653	,337***	,220
<i>dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?</i>	,637	,269***	,171
<i>dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?</i>	,503	,259***	,130
<i>dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?</i>	,216	,510***	,110
<i>dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?</i>	,250	,375***	,094
<i>dass Sie gut bezahlt werden?</i>	,404	,224***	,090
<i>dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?</i>	,440	,199***	,088
<i>dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?</i>	,292	,289***	,084
<i>dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?</i>	,544	,121***	,066
<i>dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?</i>	,171	,348***	,060
<i>dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?</i>	,249	,242***	,060
<i>dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?</i>	,145	,398***	,058
<i>dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?</i>	,334	,173***	,058
<i>dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?</i>	,165	,337***	,056
<i>dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?</i>	,228	,233***	,053
<i>dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?</i>	,093	,547***	,051
<i>dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?</i>	,089	,562***	,050
<i>dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?</i>	,365	,083 <sup>n.s.</sup>	,030
<i>dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?</i>	,090	,232***	,021
<i>dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?</i>	-,014	,151***	-,002
<i>dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?</i>	-,015	,239***	-,004
<i>dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?</i>	-,027	,372***	-,010
<i>dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?</i>	-,046	,231***	-,011
<i>dass Sie sich entfalten und entwickeln können?</i>	-,061	,373***	-,023
<i>dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?</i>	-,063	,399***	-,025
<i>dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?</i>	-,114	,272***	-,031
<i>dass Sie beständig neue Dinge lernen können?</i>	-,096	,396***	-,038
<i>dass Sie Untergebene führen können?</i>	-,228	,184***	-,042
<i>dass Sie befördert werden und Karriere machen können?</i>	-,177	,314***	-,056
<i>dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?</i>	-,187	,320***	-,060
<i>dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?</i>	-,241	,298***	-,072
<i>dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?</i>	-,347	,371***	-,129

Anmerkungen: \*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ ; n.s. = nicht signifikant.  $V_{(b)}$ : Pearson-Korrelation zwischen Einzelbedürfnis und Attraktivitätsindex;  $M_{(b)}$ : [-1, 1].

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

**Tabelle 7.4.5: Durchschnittliche Bewertungen zu den Einzelbedürfnissen mit Valenzen (nur *Unterroffiziere o.P.*, nach absteigendem  $V_{(b)}$  sortiert)**

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...	$M_{(b)}$	$V_{(b)}$	$V_{(b)}$ [ $M_{(b)} \times V_{(b)}$ ]
<i>dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?</i>	,585	,297***	,174
<i>dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?</i>	,599	,248***	,149
<i>dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?</i>	,243	,520***	,126
<i>dass Sie gut bezahlt werden?</i>	,335	,313***	,105
<i>dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?</i>	,199	,496***	,099
<i>dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?</i>	,538	,178***	,096
<i>dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?</i>	,449	,205***	,092
<i>dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?</i>	,260	,293***	,076
<i>dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?</i>	,236	,318***	,075
<i>dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?</i>	,281	,259***	,073
<i>dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?</i>	,128	,562***	,072
<i>dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?</i>	,131	,384***	,050
<i>dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?</i>	,184	,249***	,046
<i>dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?</i>	,201	,150**	,030
<i>dass Sie Untergebene führen können?</i>	,116	,249***	,029
<i>dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?</i>	,114	,258***	,029
<i>dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?</i>	,128	,223***	,029
<i>dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?</i>	,066	,384***	,025
<i>dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?</i>	,143	,172**	,025
<i>dass Sie sich entfalten und entwickeln können?</i>	,016	,558***	,009
<i>dass Sie beständig neue Dinge lernen können?</i>	,016	,478***	,008
<i>dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?</i>	,000	,428***	,000
<i>dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?</i>	-,029	,248***	-,007
<i>dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?</i>	-,025	,398***	-,010
<i>dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?</i>	-,078	,143 <sup>†</sup>	-,011
<i>dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?</i>	-,023	,543***	-,012
<i>dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?</i>	-,082	,241***	-,020
<i>dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?</i>	-,093	,364***	-,034
<i>dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?</i>	-,199	,253***	-,050
<i>dass Sie befördert werden und Karriere machen können?</i>	-,216	,329***	-,071
<i>dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?</i>	-,158	,490***	-,077
<i>dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?</i>	-,328	,447***	-,147

Anmerkungen: \*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ .  $V_{(b)}$ : Pearson-Korrelation zwischen Einzelbedürfnis und Attraktivitätsindex;  $M_{(b)}$ : [-1, 1].

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.



**Tabelle 7.4.6: Durchschnittliche Bewertungen zu den Einzelbedürfnissen mit Valenzen (nur *Unterroffiziere m.P.*, nach absteigendem  $V_{(jb)}$  sortiert)**

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...	$M_{(b)}$	$V_{(b)}$	$V_{(jb)}$ [ $M_{(b)} \times V_{(b)}$ ]
<i>dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?</i>	,546	,348***	,190
<i>dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?</i>	,313	,432***	,135
<i>dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?</i>	,453	,277***	,126
<i>dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?</i>	,637	,182***	,116
<i>dass Sie gut bezahlt werden?</i>	,258	,344***	,089
<i>dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?</i>	,431	,205***	,088
<i>dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?</i>	,232	,325***	,076
<i>dass Sie sich entfalten und entwickeln können?</i>	,182	,340***	,062
<i>dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?</i>	,317	,190***	,060
<i>dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?</i>	,111	,507***	,056
<i>dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?</i>	,634	,080*	,051
<i>dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?</i>	,283	,177***	,050
<i>dass Sie beständig neue Dinge lernen können?</i>	,134	,295***	,039
<i>dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?</i>	,166	,216***	,036
<i>dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?</i>	,103	,335***	,035
<i>dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?</i>	,140	,238***	,033
<i>dass Sie Untergebene führen können?</i>	,180	,132**	,024
<i>dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?</i>	,121	,175***	,021
<i>dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?</i>	,037	,356***	,013
<i>dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?</i>	,072	,175***	,013
<i>dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?</i>	,085	,149***	,013
<i>dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?</i>	,026	,225***	,006
<i>dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?</i>	,016	,252***	,004
<i>dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?</i>	,032	,087*	,003
<i>dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?</i>	,006	,149***	,001
<i>dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?</i>	-,047	,329***	-,016
<i>dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?</i>	-,056	,454***	-,025
<i>dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?</i>	-,214	,132**	-,028
<i>dass Sie befördert werden und Karriere machen können?</i>	-,138	,331***	-,046
<i>dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?</i>	-,196	,282***	-,055
<i>dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?</i>	-,188	,382***	-,072
<i>dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?</i>	-,234	,312***	-,073

Anmerkungen: \*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ .  $V_{(b)}$ : Pearson-Korrelation zwischen Einzelbedürfnis und Attraktivitätsindex;  $M_{(b)}$ : [-1, 1].

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

**Tabelle 7.4.7: Durchschnittliche Bewertungen zu den Einzelbedürfnissen mit Valenzen (nur Offiziere, nach absteigendem  $V_{(b)}$  sortiert)**

Wenn Sie an Ihren Dienst bei der Bundeswehr denken: Wie beurteilen Sie die folgenden Punkte? Inwieweit trifft es zu, ...	$M_{(b)}$	$V_{(b)}$	$V_{(b)}$ [ $M_{(b)} \times V_{(b)}$ ]
<i>dass die berufliche Tätigkeit mit Ihren Wertvorstellungen vereinbar ist?</i>	,474	,512***	,243
<i>dass Sie eine herausfordernde und interessante Tätigkeit ausüben können?</i>	,588	,407***	,239
<i>dass die Bundeswehr umfangreiche Sozialleistungen, beispielsweise eine kostenfreie ärztliche Versorgung, bietet?</i>	,575	,299***	,172
<i>dass Sie viel mit Menschen zu tun haben?</i>	,668	,238***	,159
<i>dass Ihr Arbeitsplatz sicher ist und man nicht arbeitslos wird?</i>	,772	,181***	,140
<i>dass Sie gut bezahlt werden?</i>	,363	,37***	,135
<i>dass Sie beständig neue Dinge lernen können?</i>	,367	,34***	,126
<i>dass es Kameradschaft und Teamwork gibt?</i>	,425	,296***	,126
<i>dass Sie viel Verantwortung übernehmen können?</i>	,476	,248***	,118
<i>dass Sie sich entfalten und entwickeln können?</i>	,268	,438***	,117
<i>dass Sie immer wieder neue Aufgaben übernehmen können?</i>	,458	,230***	,105
<i>dass Sie sich mit den Zielen der Bundeswehr identifizieren können?</i>	,196	,521***	,102
<i>dass es gesunde Arbeitsbedingungen gibt und man vor Staub, Lärm usw. geschützt ist?</i>	,281	,338***	,095
<i>dass Frauen und Männer gleichberechtigt sind?</i>	,472	,175***	,083
<i>dass Sie nette Kameradinnen und Kameraden haben?</i>	,505	,159***	,080
<i>dass Sie Untergebene führen können?</i>	,306	,230***	,070
<i>dass Sie sich regelmäßig weiterbilden können?</i>	,169	,285***	,048
<i>dass Sie selbstständig planen und entscheiden können?</i>	,101	,301***	,030
<i>dass es eindeutige Verantwortlichkeiten in einer klaren Hierarchie gibt?</i>	,074	,316***	,023
<i>dass Sie an den Wochenenden immer frei haben?</i>	,145	,149***	,022
<i>dass Sie befördert werden und Karriere machen können?</i>	,050	,388***	,019
<i>dass Sie vorbildliche Vorgesetzte haben?</i>	,037	,369***	,014
<i>dass sich die Diensträume in einem guten Zustand befinden?</i>	,007	,212***	,002
<i>dass es sich um einen angesehenen und geachteten Arbeitgeber handelt?</i>	-,001	,477***	,000
<i>dass Sie nur selten länger als 41 Stunden in der Woche arbeiten müssen?</i>	-,187	,076 <sup>n.s.</sup>	-,014
<i>dass sich Ihr Arbeitsplatz in unmittelbarer Nähe zu Ihrem Wohnort befindet?</i>	-,118	,153**	-,018
<i>dass Sie nur selten Dienstreisen machen müssen?</i>	-,214	,138**	-,030
<i>dass sich die Liegenschaft/Kaserne in einem guten baulichen Zustand befindet?</i>	-,211	,186**	-,039
<i>dass Sie Familie und Dienst gut miteinander vereinbaren können?</i>	-,111	,361**	-,040
<i>dass Sie nur selten berufsbedingt umziehen müssen?</i>	-,313	,140**	-,044
<i>dass die Bundeswehr Angebote zur Kinderbetreuung bereitstellt?</i>	-,176	,273***	-,048
<i>dass alle bei wichtigen Fragen mitbestimmen können?</i>	-,164	,355***	-,058

Anmerkungen: \*\*\* $p < 0,001$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ .  $V_{(b)}$ : Pearson-Korrelation zwischen Einzelbedürfnis und Attraktivitätsindex;  $M_{(b)}$ : [-1, 1].

Datenbasis: ZMSBw-Personalbefragung 2016.

## **Zum Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr:**

Das Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw) mit Sitz in Potsdam betreibt militärhistorische, militärsoziologische und sicherheitspolitische Forschung.

## **Zur Studie:**

Die vorliegende Studie untersucht auf Basis von Motivationstheorien die Karriereorientierung uniformierter Bundeswehrangehöriger. Es lassen sich deutliche Motivationsunterschiede zwischen den Dienstgradgruppen (Mannschaften, Unteroffiziere ohne Portepee, Unteroffiziere mit Portepee, Offiziere) feststellen. Abschließend kommt der Bericht zu Empfehlungen zur Erhöhung der Bereitschaft zur Personalbindung.

## **Zum Autor:**

**Prof. Dr. Martin Elbe**, Dipl.-Kfm., Dipl.-Soz., ist Sozialwissenschaftler im Forschungsbereich Militärsoziologie, Zentrum für Militärgeschichte und Sozialwissenschaften der Bundeswehr (ZMSBw), Potsdam. Seine Arbeitsgebiete erstrecken sich auf die Sozialpsychologie und Militärsoziologie, insbesondere Arbeits- und Organisationsforschung, Gesundheit und Sport. Er ist Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen.